

**ВЕСТНИК  
ИВАНОВСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УНИВЕРСИТЕТА**

ISSN 2500-2775 (online)

**Серия «Экономика»**



**2026**

**Выпуск  
2 (68)**

ISSN 2500-2775 (online)

# **ВЕСТНИК ИВАНОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА**

---

Серия «Экономика»

---

Вып. 2 (68)

2026

Научный журнал

Издается с 2000 года

---

Журнал зарегистрирован в Национальном агентстве ISSN Российской Федерации  
27.05.2016 г. как электронное сетевое издание

---

Учредитель ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»

---

## **РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:**

*А. А. Малыгин*, д-р пед. наук  
(*председатель*) (Иваново)

*В. Н. Егоров*, д-р экон. наук (Иваново)

*А. Б. Берендеева*, д-р экон. наук  
(Иваново)

*В. И. Куликов*, д-р экон. наук (Иваново)

*Р. С. Ибрагимова*, д-р экон. наук  
(Иваново)

*Л. В. Михеева*  
(*ответственный секретарь*) (Иваново)

## **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ СЕРИИ «ЭКОНОМИКА»:**

*Е. Е. Иродова*, д-р экон. наук  
(*главный редактор*) (Иваново)

*У. Ж. Алиев*, д-р экон. наук  
(Республика Казахстан)

*Н. А. Амосова*, д-р экон. наук (Москва)

*В. А. Гордеев*, д-р экон. наук (Ярославль)

*П. Н. Захаров*, д-р экон. наук  
(Н. Новгород)

*П. С. Лемещенко*, д-р экон. наук  
(Республика Беларусь)

*А. И. Новиков*, д-р экон. наук  
(Владимир)

*А. А. Чуб*, д-р экон. наук (Москва)

*Ю. А. Анисимова*, канд. экон. наук  
(Тольятти)

*И. В. Курникова*, канд. экон. наук  
(Иваново)

*С. Г. Езерская*, канд. экон. наук  
(Иваново)

*С. Г. Коновалова*  
(*ответственный секретарь*) (Иваново)

## **Адрес редакции:**

153025 Ивановская обл., г. Иваново,  
ул. Тимирязева, 5.  
Тел./факс: (4932) 93-85-57.  
E-mail: politeconom@yandex.ru

Электронная копия журнала размещена  
на сайтах [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru),  
[www.ivanovo.ac.ru](http://www.ivanovo.ac.ru)

© ФГБОУ ВО «Ивановский  
государственный университет», 2026

ISSN 2500-2775 (online)

# IVANOVO STATE UNIVERSITY BULLETIN

---

Series «Economics»

---

Issue 2 (68)

2026

Scientific journal

Issued since 2000

---

The journal is registered at the National ISSN Agency of the Russian Federation  
on 27.05.2016 as an electronic online publication

---

Founded by Ivanovo State University

---

## EDITORIAL COUNCIL:

*A. A. Malygin*, Doctor of Pedagogical Sciences (*Chairman*) (Ivanovo)  
*V. N. Egorov*, Doctor of Economics (Ivanovo)  
*A. B. Berendeeva*, Doctor of Economics (Ivanovo)  
*V. I. Kulikov*, Doctor of Economics (Ivanovo)  
*R. S. Ibragimova*, Doctor of Economics (Ivanovo)  
*L. V. Mikheeva* (*Secretary-in-Chief*) (Ivanovo)

## EDITORIAL BOARD OF THE SERIES «ECONOMICS»:

*E. E. Irodova*, Doctor of Economics (*Editor-in-Chief*) (Ivanovo)  
*U. Zh. Aliev*, Doctor of Economics (Kazakhstan)  
*N. A. Amosova*, Doctor of Economics (Moscow)  
*V. A. Gordeev*, Doctor of Economics (Yaroslavl)  
*P. N. Zakharov*, Doctor of Economics (N. Novgorod)  
*P. S. Lemeshchenko*, Doctor of Economics (Republic of Belarus)  
*A. I. Novikov*, Doctor of Economics (Vladimir)  
*A. A. Chub*, Doctor of Economics (Moscow)  
*Yu. A. Anisimova*, Candidate of Economics (Tolyatti)  
*I. V. Kurnikova*, Candidate of Economics (Ivanovo)  
*S. G. Ezerskaya*, Candidate of Economics (Ivanovo)  
*S. G. Konovalova*  
(*Executive Secretary*) (Ivanovo)

## Address of the editorial office:

153025, Ivanovo region, Ivanovo,  
Timiryazev str., 5.  
Tel./fax: (4932) 93-85-57.  
E-mail: politeconom@yandex.ru

Electronic copy of the journal can be found  
on the web-sites [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru),  
[www.ivanovo.ac.ru](http://www.ivanovo.ac.ru)

© Ivanovo State University, 2026

---

---

СОДЕРЖАНИЕ

---

---

*Колонка главного редактора* ..... 5

**МЕТОДОЛОГИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

**Игнатъев С. С., Иродова Е. Е.** Институциональная природа экономических экосистем и механизмы их функционирования ..... 6

**НАЦИОНАЛЬНАЯ И МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

**Берендеева А. Б., Смоляк Р. Г., Крюков Е. А.** Модели социальной политики государства: сравнительный анализ российского и зарубежного опыта ..... 12

**РЕГИОНАЛЬНАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА**

**Курникова И. В., Порядная В. Е.** Долевое строительство в регионе: проблемы и тенденции его финансирования ..... 25

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**

**Куликов В. И., Лазарев В. Е.** Стратегический анализ как основа обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия ..... 30

**Сокова И. А., Лазарев В. Е.** О повышении конкурентоспособности предприятия на основе его конкурентных преимуществ ..... 36

**Романова О. С.** Экономическая эффективность мероприятий по формированию имиджа организации ..... 46

**ФИНАНСЫ И БАНКОВСКОЕ ДЕЛО**

**Курникова И. В., Галстян А. Г., Плетюхина С. А.** Цифровая трансформация клиентского пути ипотечного кредитования в российских банках ..... 51

**Курникова И. В., Егоров В. Н., Носов А. Н.** Оценка влияния развития финансовых технологий на экономику малых городов и регионов ..... 55

**ИНФОРМАЦИОННО-ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

**Бархударян А. А.** Правовое регулирование использования цифровой валюты: анализ зарубежного опыта ..... 60

**СОВРЕМЕННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА**

**Сахарова Н. А., Крылова К. А., Волчёнкова Е. Н., Масленникова Е. Д.** Вайб-коддинг как инструмент визуализации результатов педагогического аудита ..... 67

*Сведения об авторах* ..... 73

*Информация для авторов журнала  
«Вестник Ивановского государственного университета»* ..... 77

**CONTENTS**

---

---

*An editorial* ..... 5

**METHODOLOGY OF ECONOMIC RESEARCH**

**Ignatiev S. S., Irodova E. E.** Institutional nature of economic ecosystems  
and the mechanisms of their functioning ..... 6

**NATIONAL AND GLOBAL ECONOMY**

**Berendeeva A. B., Smolyak R. G., Kryukov E. A.** State social policy models:  
comparative analysis of Russian and international experience ..... 12

**REGIONAL AND MUNICIPAL ECONOMY**

**Kournikova I. V., Poryadnaya V. E.** Shared construction in the region: problems  
and trends in its financing ..... 25

**MODERN PROBLEMS OF ECONOMICS AND MANAGEMENT  
OF ENTERPRISES, INDUSTRIES, COMPLEXES**

**Kulikov V. I., Lazarev V. E.** Strategic analysis as a basis for ensuring the strategic  
competitiveness of an enterprise ..... 30

**Sokova I. A., Lazarev V. E.** On increasing the competitiveness of an enterprise  
based on its competitive advantages ..... 36

**Romanova O. S.** Cost effectiveness of measures to shape the image  
of the organization ..... 46

**FINANCE AND BANKING**

**Kournikova I. V., Galstyan A. G., Pletyukhina S. A.** Digital transformation  
of the mortgage customer journey in Russian banks ..... 51

**Kournikova I. V., Egorov V. N., Nosov A. N.** Assessment of the impact of financial  
technology development on the economy of small towns and regions ..... 55

**INFORMATION AND DIGITAL ECONOMY**

**Barkhudaryan A. A.** Legal regulation of digital currency usage: analysis of foreign  
experience ..... 60

**MODERN EDUCATIONAL ENVIRONMENT**

**Sakharova N. A., Krylova K. A., Volchenkova E. N., Maslennikova E. D.**  
Vibe coding as a tool for visualizing the results of pedagogical audit ..... 67

*Information about the authors* ..... 73

*Information for the authors of «Ivanovo State University Bulletin»* ..... 77

## **Колонка главного редактора**

5–6 июня текущего года в Ивановском государственном университете прошла IV Всероссийская научно-практическая конференция «Малые города большой страны», которая уже стала традиционной и собирает большое число участников с очень широкой географией.

Актуальность проблематики малых городов не вызывает сомнений и заключается в угрозе обезлюдивания глубинки, дефиците качественной среды и рабочих мест. В масштабах страны дисбаланс усугубляется, однако сегодня малые города переосмысливаются как центры локальной идентичности, гастрономии, туризма и комфортной жизни. На сегодняшний день к ключевым вызовам и векторам развития малых городов можно отнести следующие. Во-первых, отток населения, депопуляция. Молодежь и активное население уезжают в крупные мегаполисы из-за узости рынка труда и дефицита карьерных перспектив. Около 130 малых городов России находятся в зоне риска исчезновения. Важно отметить износ инфраструктуры в части физического и морального устаревания инженерных сетей, нехватки современных общественных пространств, культурных и досуговых центров. Специфична и экономика монопрофильности: это касается зависимости от градообразующего предприятия, кризис которого ведет к социальным проблемам во всем городе. Новые возможности связаны прежде всего с развитием туристического потенциала. Так, развитие внутреннего туризма вывело малые города в фокус внимания. Города с историей, например, соседний Суздаль или Плёс, становятся точками притяжения, развивая сферу гостеприимства, ремесла и событийный туризм. Переход к удаленной работе также весьма актуален. Цифровизация позволяет «цифровым кочевникам» и удаленным сотрудникам жить в более спокойной и экологичной среде, не теряя в доходах, что оживляет местную экономику малых поселений. Весьма значима в этом плане федеральная поддержка. В России реализуются масштабные программы и гранты, например, конкурс лучших проектов создания комфортной городской среды, цель которых благоустройство исторических центров, набережных и парков для повышения качества жизни. Локальный бизнес в этой связи получает новый импульс, в частности, ставка на развитие креативных индустрий, фермерства, экологичных производств и переработку местных ресурсов, приобретают особую актуальность. Таким образом, развитие малых городов переходит от сценария их «вымирания» к поиску собственной специализации и созданию уникальной среды, где сочетаются экология, история и шаговая доступность всех услуг.

Углубленная и системная работа в формате обозначенной проблемы, безусловно, принесет свои плоды и, пользуясь возможностями нашей площадки, приглашаем всех заинтересованных авторов принять дальнейшее участие в обсуждении вопросов развития малых российских городов.

***Е. Е. Иродова,***  
*доктор экономических наук, профессор*

# МЕТОДОЛОГИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

---

УДК 330.1:330.8

*С. С. Игнатьев, Е. Е. Иродова*

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ПРИРОДА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЭКОСИСТЕМ И МЕХАНИЗМЫ ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

**Аннотация.** В статье рассматривается институциональная природа экономических экосистем. Определяются основные методологические, теоретические и экономико-технологические предпосылки возникновения концепции экономических экосистем. Выделен ряд признаков, характеризующих экономическую экосистему как особую институциональную форму организации хозяйственной деятельности. Обозначается определение экономической экосистемы, и раскрываются ключевые компоненты экономической экосистемы, являющиеся базовой составляющей при формировании ее структуры. Предложена готовая структура экономической экосистемы с учетом координирующего центра (платформы) и основных агентов. Отмечается комплекс институциональных механизмов, обеспечивающих координацию и регулирование отношений между экономическими агентами внутри экосистемы.

**Ключевые слова:** экономическая экосистема, институциональная среда, экономическая теория, институциональные механизмы, механизмы регулирования.

*S. S. Ignatiev, E. E. Irodova*

## INSTITUTIONAL NATURE OF ECONOMIC ECOSYSTEMS AND THE MECHANISMS OF THEIR FUNCTIONING

**Abstract.** This article examines the institutional nature of economic ecosystems. It identifies the key methodological, theoretical, and economic-technological prerequisites for the emergence of the concept of economic ecosystems. A number of characteristics characterizing an economic ecosystem as a specific institutional form of economic organization are identified. An economic ecosystem is defined and the key components of an economic ecosystem, which form the foundation for the formation of its structure, are revealed. A predefined economic ecosystem structure is proposed, taking into account the coordinating center (platform) and the main agents. A set of institutional mechanisms that ensure the coordination and regulation of relations between economic agents within the ecosystem is outlined.

**Key words:** economic ecosystem, institutional environment, economic theory, institutional mechanisms, regulatory mechanisms.

С появлением новых теорий, изменением взглядов и длительными процессами эволюции экономической мысли, были сделаны выводы, что экономика является динамичной и сложной системой. Внешние изменения неизбежно влияют на трансформацию институциональной среды, где рынок и существующая иерархия не способны обеспечить эффективную координацию

экономических взаимодействий. Недостаточная гибкость действующих механизмов координации рынка и централизованная структура компаний приводит к необходимости поиска новых институциональных форм, способных качественно и результативно справляться с возникающими вызовами.

Одним из таких решений является концепция экономических экосистем, которая представляет собой результат длительных эволюционных процессов.

Рассмотрим основные методологические, теоретические и экономико-технологические предпосылки возникновения данной концепции:

1) **Развитие системного подхода в науке.** Во второй половине XX века более актуальным вопросом среди экономистов являлся вариант формирования единой системы экономических элементов. Понятие экосистемы, первоначально сформировавшееся в экологии, стало распространяться и на другие науки. Стоит отметить, что экономические системы развиваются по аналогии с природными, в них также есть набор элементов, которые взаимодействуют друг с другом, меняются и адаптируются к новым условиям [3]. Интеграция отдельных элементов способствует повышению эффективности их функционирования. Таким образом, идеи и решения, возникшие по данному вопросу, во многом коррелируют с институциональной концепцией, в рамках которой экономика рассматривается как система взаимосвязанных и перекликающихся институтов и норм.

2) **Развитие институциональной теории.** В рамках формирования институционализма можно выделить следующих авторов:

– Т. Веблен, заложивший ключевые методологические принципы научного направления [5];

– Р. Коуз, обосновавший причины существования фирмы, что позволило установить взаимосвязь между организационными формами и институциональной средой [6];

– О. Уильямсон, установивший, что выбор механизмов организации экономической деятельности обусловлен степенью неопределенности и уровнем трансакционных издержек [7];

– Д. Норт, определивший, что эффективность экономической системы определяется качественными преобразованиями, которые способствуют развитию экономической системы [1].

Работы авторов, представляющих данное направление, продемонстрировали, что развитие экономики – это не набор действий отдельных элементов, это в первую очередь качество институтов и правила взаимодействия между ними. Представители институциональной теории заложили представление экономики как отдельной среды, в которой существуют такие акторы, как организации, потребители, государство и социальные институты. Поэтому можно отметить, что разработка данной концепции привела к смене мышления и постепенному формированию экосистемной концепции, где на первый план выходит не наличие отдельных субъектов в экономике, а наличие выстроенной взаимосвязи между ними.

3) **Глобализация и цифровизация экономики.** В течение последних нескольких столетий страны разрабатывали и внедряли модели внешнеэкономического партнерства. Углубление международного разделения труда, рост числа транснациональных корпораций, а также развитие глобальных цепочек производства привело к взаимозависимости субъектов в экономике на

разных уровнях [2]. Принимаемые решения одной компанией, провоцирует возможные изменения у других участников рынка, что, конечно же, требует активного взаимодействия между субъектами, а цифровизация позволяет создать условия, при которых это взаимодействие может проходить увереннее и по выстроенным правилам.

4) **Технологические изменения.** Любой исторический цикл включает в себя технологические изменения, влияющие на структуру экономики. Так, например, вторая промышленная революция продемонстрировала переход от паровых технологий к электричеству, химической промышленности и массовому производству. Или, например, научно-техническая революция середины XX века, при которой активное развитие получила электроника и вычислительная техника. Современная экономика транслирует быстрое внедрение инноваций, рост уровня знаний и обладание большим количеством информации. Данные изменения требуют срочной реакции и своевременных решений. Эко-системная концепция позволяет удовлетворить данные потребности, создать условия для эффективного развития и сформировать между участниками экономики сеть сотрудничества, обмена ресурсами и совместных технологий.

Таким образом, возникновение экономических экосистем, как новой институциональной формы, является своевременным современным решением для повышения эффективности взаимодействия экономических агентов в условиях неопределенности и логичных эволюционных трансформаций.

Выделим ряд признаков, характеризующих экономическую экосистему как особую институциональную форму организации хозяйственной деятельности:

- наличие правил взаимодействия между участниками;
- устойчивость создаваемой системы, в рамках которой формируются механизмы взаимодействия и нормы поведения;
- коллегиальное принятие ключевых решений, регулирующееся зафиксированным сводом правил;
- снижение трансакционных издержек участников экосистемы;
- наличие фиксированного центра, отвечающего за координацию и реализацию установленных норм;
- высокая способность к адаптации в условиях внешних изменений [8].

Можно сделать вывод, что экономическая экосистема – это институциональная форма организации хозяйственной деятельности, представляющая систему правил и норм взаимодействия между экономическими субъектами, обеспечивающая взаимовыгодное сотрудничество, долгосрочную устойчивость и адаптацию в условиях неопределенности.

Экономическая экосистема объединяет широкий круг участников. Представим основных участников (см. рис.).



Участники экономической экосистемы

Центральное место, как отмечалось в признаках выше, отведено координирующему центру или, как это бывает в некоторых экосистемах, платформе. Координирующий центр не осуществляет контроля участников, он координирует деятельность всей экосистемы и взаимодействие субъектов через нормы и правила. В рамках их задач можно выделить поддержку баланса интересов участников и обеспечение условий для долгосрочного сотрудничества [4]. Ядро экосистемы обеспечивает участников общей идеей и едиными технологиями, с помощью которых осуществляется взаимодействие.

Можно сделать вывод, что в этом проявляется институциональная концепция, которая уходит от административных мер, и осуществляет переход к управлению процессом через правила и стимулы.

Как видно на рисунке, вокруг координирующего центра расположены ключевые участники. Каждый участник экосистемы наделен особыми функциями и в своей специфике ответственен за устойчивость и стабильность системы.

В качестве важного аспекта экосистемы как институциональной формы можно выделить корректное выполнение функций, которое обеспечивается за счет правил и норм. В своих исследованиях экономист Д. Норт выделял следующую классификацию институтов:

- 1) формальные (договоры, кодексы, правовые нормы);
- 2) неформальные (нормы поведения, обычаи, традиции) [9].

В практическом применении в институциональной среде чаще всего фигурируют формальные институты, так как они закреплены в действующих документах, однако влияние неформальных институтов является таким же сильным. И в целом, стабильность институтов зависит от согласованности всех правил между субъектами.

Данная система проявляется и в процессе создания ценности, который носит коллективный характер. Каждый участник вносит собственный вклад, что усиливает неформальные правила, например, доверие и репутацию.

Как было указано ранее, отличительной чертой у экономических экосистем выделяют способность снижать трансакционные издержки. Исследованием вопроса занимался Рональд Коуз, который определил, что внутри экосистемы субъекты взаимодействуют друг с другом по собственным процессам,

что делает механизм обмена прозрачнее и стабильнее [6]. Таким образом, можно сделать вывод, что экономическая экосистема определяется как институциональный компромисс, при котором элементы сохраняют свою самостоятельность, но находятся внутри крупного устойчивого механизма с общими задачами.

Опираясь на ряд признаков, характеризующих экономическую экосистему как особую институциональную форму организации хозяйственной деятельности, стоит обратить внимание на то, что экосистемы обеспечивают и цифровое развитие всех субъектов. Объединившись, участники обладают единым каналом взаимодействия, едиными технологическими решениями. Это обеспечивает эффективное развитие каждого элемента экосистемы и обеспечивает устойчивость структуры осуществления экономической деятельности.

Активное развитие и взаимосвязь участников экосистемы при стабильных и положительных институциональных условиях обеспечивает инновационное развитие и устойчивость экономики в целом, тем самым дополняя рынок.

Таким образом, экономическая экосистема представляет собой специфическую институциональную форму организации хозяйственной деятельности, внутри которой взаимодействие субъектов регулируется четко выделенным сводом правил и норм. В историческом контексте экосистемы являются продолжением развития позднего институционализма, применяя его ключевые положения на практике.

Функционирование экономических экосистем определяется взаимодействием комплекса институциональных механизмов, обеспечивающих координацию и регулирование отношений между экономическими агентами. Исходя из рассмотренной выше информации, выделим основные механизмы.

**1) Установленные правила входа в экосистему и участия в ней.** Элементы, входящие в состав экосистемы, обладают специфическим набором качеств и преимуществ. В связи с этим для всех новых участников устанавливается перечень требований, обязательных к соблюдению, что способствует поддержанию предсказуемости поведения во внутренней среде. Рассматривая данный вопрос с точки зрения институционального подхода, нельзя не заметить, что подобное решение обеспечивает стабильность и целостность экосистемы, исключая возможное отклоняющееся поведение отдельных акторов.

**2) Формирование постоянных ролей внутри экосистемы.** Как было отмечено на рисунке, внутри экосистемы формируется структура из ключевых участников, где у каждого определен свой набор функций. Такая установка позволяет выстроить долгосрочные взаимоотношения и обеспечить стабильность деятельности. В рамках институционального подхода это гарантирует участникам устойчивые ожидания, а также снижает риск пересмотра условий взаимоотношений, который может нарушить целостность системы.

**3) Установленные стандарты и процедуры.** Определение допустимых процедур и их регулирование позволяет обеспечить стабильность всех участников, задействованных в процессе. Стандарты позволяют обеспечить бесперебойное взаимодействие участников, сокращая издержки и время. С точки зрения институционального подхода данное решение позволяет отойти от персонализированных форм регулирования, что дает возможность быстрее адаптироваться к изменениям и повышать обороты.

4) **Единая техническая составляющая.** Процессы внутри экосистемы регулируются при помощи единых технических решений, использующихся экономическими субъектами. Инструменты автоматизации становятся ключевой составляющей прозрачности взаимодействия и соблюдения установленных правил. В рамках институционального подхода это означает формирование новых технологических институтов, направленных на укрепление правовых и социальных механизмов.

5) **Взаимодействие с внешней институциональной средой.** Функционирование всей экосистемы задается установленными требованиями и правилами со стороны государства. Это осуществляется через обеспечение защиты прав собственности, соблюдение конкуренции и легитимности экономической деятельности. Со своей стороны экосистема аналогично формирует и подстраивает внутренние механизмы под требования внешней институциональной среды. Это говорит о ее встроенности в более широкую систему.

Можно сделать вывод, что институциональные механизмы представляют многоуровневую систему правил, норм и стандартов, направленных на обеспечение стабильности, устойчивости и развития экосистемы как внутри, так и в более широком институциональном контексте.

В целом, можно отметить, что развитие экономических экосистем иллюстрирует процесс институциональной трансформации хозяйственных систем, сопряженных с формированием более гибких и адаптивных моделей организации экономической деятельности.

#### **Библиографический список**

1. *Гульбина Н. И.* Теория институциональных изменений Д. Норта // Вестник Томского государственного университета. 2004. № 283. С. 123–128.
2. *Доронин Б. А.* Роль процесса глобализации в становлении цифровой экономики // КАНТ. 2020. № 4 (37). С. 77–81.
3. *Каленов О. Е.* Развитие концепции экосистем в экономике // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2021. № 1 (115). С. 37–46.
4. *Попов Е. В.* Теория экосистемного анализа // Вопросы управления. 2021. № 6 (73). С. 20–36.
5. *Розмаинский И. В.* Институционализм (глава из учебника «История экономического анализа») // Журнал институциональных исследований. 2010. № 4. С. 130–144.
6. *Сухарев О. С.* Расширение позиции нового институционализма в контексте теоремы Коуза // Журнал экономической теории. 2019. № 2. С. 249–261.
7. *Сухарев О. С.* Теория контрактов О. Уильямсона и институциональные изменения: современное видение агентских взаимодействий // Журнал экономической теории. 2012. № 3. С. 84–95.
8. *Третьякова Е. А.* Экосистемный подход в современных экономических исследованиях // Вопросы управления. 2022. № 1 (74). С. 6–20.
9. *Япаров С. С.* Влияние формальных и неформальных институтов на экономическое развитие // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 5 (101). С. 173–177.

# НАЦИОНАЛЬНАЯ И МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

---

УДК 331.1

*А. Б. Берендеева, Р. Г. Смоляк, Е. А. Крюков*

## МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

**Аннотация.** Представлены две классификации функций социальной политики государства, подходы к оценке современной социальной политики государства в России. Дана характеристика законов и поправок к законам, принятых в 2025 г. Отражены факторы, определяющие расходы на социальную политику в современной России. Приведена статистика расходов госбюджета на направления социальной политики в 2026–2028 гг. Дана характеристика реализуемых национальных проектов и программ и их значение. Рассмотрены сильные и слабые стороны британской и французской моделей социальной политики, выделены ключевые различия между данными моделями. Отражено, что в России осуществлен переход от централизованной советской модели к гибридным подходам, сочетающим адресную поддержку, проектное управление и государственное регулирование. Концепция «сервисного государства» трансформируется в концепцию «клиентоцентричного государства», клиентоцентричной модели государственного управления и предоставления госуслуг в условиях цифровизации. Российская модель социальной политики ориентирована на достижение социальной справедливости и улучшение системы социального обеспечения на основе укрепления социальных гарантий в ключевых секторах (здравоохранение, образование, социальное страхование, трудовые отношения, др.).

**Ключевые слова:** функции социальной политики, расходы на социальную политику, национальные проекты, британская модель социальной политики, французская модель социальной политики, российская модель социальной политики.

*А. В. Berendeeva, R. G. Smolyak, E. A. Kryukov*

## STATE SOCIAL POLICY MODELS: COMPARATIVE ANALYSIS OF RUSSIAN AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

**Abstract.** Two classifications of the functions of the social policy of the state, approaches to assessing the modern social policy of the state in Russia are presented. The description of laws and amendments to laws adopted in 2025 is given. Factors that determine the costs of social policy in modern Russia are reflected. Statistics of state budget expenditures on social policy directions in 2026–2028 are given. Characteristics of the implemented national projects and programs and their significance are given. The strengths and weaknesses of the British and French models of social policy are considered, key differences between these models are highlighted. It is reflected that in Russia there has been a transition from a centralized Soviet model to

hybrid approaches combining targeted support, project management and government regulation. The concept of «service state» is being transformed into the concept of a «customer-centric state», a customer-centric model of public administration and the provision of public services in the context of digitalization. The Russian model of social policy is focused on achieving social justice and improving the social security system by strengthening social guarantees in key sectors (health care, education, social insurance, labor relations, etc.)

**Key words:** social policy functions, social policy spending, national projects, British social policy model, French social policy model, Russian social policy model.

Социальная политика является одним из ключевых элементов функционирования современного государства, определяющим характер взаимоотношений между властью, обществом и экономикой; это стратегическое социально-экономическое направление, выбранное правительством страны для всестороннего развития граждан, обеспечивающее им достойный уровень и условия жизни и труда, их социальную защищенность. Существует два подхода к изложению основ социальной политики. В первом случае она определяется как самостоятельная учебная дисциплина, во втором – как целенаправленное влияние на жизнь людей, общества и как предмет научных исследований [14, с. 9].

Социальная политика *в широком смысле слова* – это система отношений, возникающих между социальными субъектами по реализации основных целей общества, в центре которых главной целью выступает человек, его жизнеобеспечение, благосостояние, социальное развитие, социальная защита и безопасность. Социальная политика *в узком смысле слова* – это система конкретных мер, направленных на жизнеобеспечение населения [16, с. 17].

Выделяют функции социальной политики государства. Согласно первому подходу – это функции:

1) *активная функция*, выражающаяся в создании условий для трудовой активности, регулировании занятости и заработной платы, совершенствовании трудовых качеств работника. Объектом здесь становится экономически активное население;

2) *защитительная (защитная) функция*, которая выражается в прямой поддержке доходов через систему социального обеспечения наиболее нуждающимся, экономически слабым людям;

3) *конструктивная функция*, выражающаяся в развитии человеческой личности, поддержании здоровья, повышении культурного уровня, предоставлении «натуральных» услуг через систему социальной инфраструктуры. Объект – все слои населения [5, с. 25].

Согласно другому подходу – это функции:

1) *воспроизводственная функция* – воплощается в непрерывном возобновлении социально-экономических процессов и включает в себя: постоянное возобновление населения страны посредством изменения параметров рождаемости и смертности; воспроизводство рабочей силы на основе непрерывного возобновления способности к труду и профессиональных качеств работающих групп населения; воспроизводство социальной структуры общества. Особое значение в воспроизводственном процессе имеют такие показатели как прожиточный минимум и минимальный потребительский бюджет;

2) *функция социальной защиты* – включает в себя три основных структурных элемента: социальную помощь, социальное страхование и социальные гарантии;

3) *функция социального развития* – связана с возрастающей ролью государства в обеспечении производства социально значимых благ в отраслях нематериальной сферы: в образовании, здравоохранении, культуре и др., продукция которых представляет собой инвестиции в человеческий капитал [15, с. 9].

В указе Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» обозначены *национальные цели* развития России:

1) сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи;

2) реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности;

3) комфортная и безопасная среда для жизни;

4) экологическое благополучие;

5) устойчивая и динамичная экономика;

6) технологическое лидерство;

7) цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

Говоря о модели социальной политики нашего государства, Р. Юсупов, А. Хайбуллин и Е. Григорьев отмечают, что после развала СССР «перед российской властью встала не столько проблема выбора подходящей модели, сколько проблема адаптации социальных обязательств государства к последствиям рыночных преобразований. Появилась «трансформационная модель» социальной политики, говорящая о состоянии переходности [22].

Социальная направленность российского бюджета последних лет отмечается в научных публикациях, говорится о сохранении условий для роста реальных доходов населения одновременно с обеспечением безопасности и суверенитета России [20].

С. Еремин на основе ретроспективного анализа и оценки моделей социальной политики по защите населения в России с X века и по настоящее время приходит к выводу, что Россия в настоящее время находится на среднем этапе перехода от затратной к социально-ориентированной модели социальной защиты (поддержки) населения [10].

О. Гомцяна и В. Шалин предлагают к реализации модель социальной политики, ориентированную на достижение социальной справедливости и улучшение системы социального обеспечения на основе укрепления социальных гарантий в ключевых секторах, включая образование, здравоохранение, трудовые отношения и социальное страхование. Авторы отмечают необходимость обеспечения устойчивого социального развития и повышения качества жизни населения [8].

Е. Устинович отмечает, что в течение нескольких десятилетий в нашей стране наблюдается преемственность реализуемых федеральных проектов в части их социальной направленности. Цель многих реализуемых государственных проектов и программ – повышение качества жизни российских граждан. Осуществляется переход от концепции «сервисного государства» к «клиентоцентричному государству», утвержденному в ряде документов стратегического планирования, и к *клиентоцентричной модели* государственного

управления и предоставления госуслуг в условиях информационно-технологического развития. Это означает, что экономика услуг приобретает новые, более совершенные направления и значительно более высокий уровень предоставляемых государственных услуг и сервисов. Автор делает вывод о высокой значимости клиентоцентричной модели взаимодействия государства и граждан для эффективности системы публичного управления в России и повышения качества предоставляемых гражданам государственных и муниципальных услуг [19].

Д. Пермитина и Т. Варкулевич, анализируя региональную социальную политику в современной России, пишут о переходе от централизованной советской модели к гибридным подходам, сочетающим адресную поддержку, проектное управление и государственное регулирование. Они отмечают значимое влияние на проводимую социальную политику региональных особенностей и характеристик (экономических, демографических, геополитических). Авторы, отмечая неоднородность и противоречивость проводимой социальной политики в последние десятилетия, делают вывод о необходимости создания гибкой и комплексной модели социальной политики, способной эффективно работать в условиях ограниченных ресурсов и региональных различий [13].

Социальную политику регулируют Конституция РФ, законодательство о труде, о социальном страховании и социальном обеспечении, жилищное законодательство, законодательство о жилищно-коммунальном хозяйстве, об образовании, об охране здоровья населения, о физической культуре и спорте и др. В соответствии с национальными целями вносятся новые законы и поправки в существующие законодательные и нормативные акты (НПА).

Государственная политика РФ в области социальной поддержки граждан формируется в соответствии с положениями Конституции РФ.

Согласно ст. 7 Конституции, «Российская Федерация – социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека (ст. 7, п. 1). А также в РФ охраняются труд и здоровье людей, устанавливается гарантированный минимальный размер оплаты труда, обеспечивается государственная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан, развивается система социальных служб, устанавливаются государственные пенсии, пособия и иные гарантии социальной защиты (ст. 7, п. 2).

Конституцией РФ установлено также, что координация вопросов защиты семьи, материнства, отцовства и детства; социальная защита, включая социальное обеспечение, находится в совместном ведении Российской Федерации и субъектов РФ.

Таким образом, все вышеуказанные гарантии реализуются через систему социальной защиты населения. Основой государственных социальных гарантий являются государственные минимальные социальные стандарты (прожиточный минимум, минимальный размер оплаты труда, др.).

В 2025 г. Государственная дума РФ приняла ряд важных законов, которые коснулись социальной сферы, безопасности, экономики и жизни граждан. Например, в области повышения доходов и пенсий, медицины и образования приняты новые законоположения:

– *индексация социальных пенсий* – средний размер социальной пенсии в России достигнет 16,6 тыс. р. после индексации 1 апреля 2026 г.;

– *новый МРОТ* – с 1 января 2026 г. минимальный размер оплаты труда составил 27 093 р. в месяц (увеличение более чем на 20 %), что затронуло около 4,5 млн чел.;

– *качество медицины* – для будущих врачей и фармацевтов теперь запрещено дистанционное обучение по основным профессиональным программам; все программы будут утверждаться Минздравом России, чтобы специалисты получали полноценную практику;

– *дети мигрантов в школах* – с апреля 2026 г. при зачислении детей из семей мигрантов в школу обязательно проверяют законность их пребывания в России и знание русского языка;

– *ограничение платных мест в вузах* – с 1 сентября 2025 г. правительство утвердило перечни специальностей, по которым ограничивается количество платных мест в вузах. Также определены приоритетные направления для господдержки образовательных кредитов.

В 2025 г. принято 30 законов, направленных на обеспечение *специальной военной операции (СВО)*, помощь солдатам и офицерам, их родным и близким. Всего с 2022 г. принято 154 закона в этой сфере [1].

Рост расходов на социальную политику в РФ обусловлен следующими *факторами*: повышением роли человеческого капитала как главной движущей силы экономического прогресса; социально-демографическими факторами (постарением населения и ростом числа пенсионеров); развитием рыночных отношений (рынок создает условия для углубления неравенства в доходах между различными слоями населения), проведением специальной военной операции (поддержка военнослужащих и членов их семей), др.

В структуре расходов бюджетов РФ в 2024–2026 гг. наибольший объем расходов, как и в предыдущие годы, составят расходы *на социальную политику* (29,1 %). При росте расходов в абсолютном выражении доли расходов на социальную политику и образование в ВВП в плановом периоде незначительно снижаются (с 11 % ВВП в 2024 г. до 10,7 % ВВП в 2026 г. и с 3,6 % до 3,4 % ВВП соответственно).

Доля расходов в ВВП *на здравоохранение* увеличивается в 2024 г. по сравнению с 2023 г. на 0,1 процентного пункта (с 3,6 % до 3,7 % ВВП), в 2025 и 2026 гг. сохраняется на уровне 2023 г. (3,6 % ВВП) [2, с. 7].

При принятии бюджета на 2026–2028 гг. отмечался опережающий рост по сравнению с предыдущим годом социальных расходов по отношению ко всем расходам бюджета. предусмотрено увеличение расходов бюджета с 42,3 трлн р. в 2025 г. до 46,9 трлн р. в 2028 г.

При этом в 2026 г. выделяется: на социальную политику (социальную политику в узком смысле слова – на социальную защиту населения) 7,1 трлн р., или 16,1 % расходов бюджета, здравоохранение – 4,3 %, ЖКХ – 4,5 %, образование – 4 %, охрану окружающей среды – 2,5 %, культуру и кинематографию – 0,7 %, СМИ – 0,33 %, физическую культуру и спорт – 0,17 % (рис. 1) [3, с. 5].

Всего		Социальная политика	Здравоохранение		
2025*	42 298,7	2025*	6 923,3	2025*	1 913,0
2026	44 069,7	2026	7 103,5	2026	1 877,0
2027	44 943,7	2027	7 089,8	2027	1 923,5
2028	46 914,1	2028	7 269,6	2028	2 087,6
Образование		Жилищно-коммунальное хозяйство	Охрана окружающей среды		
2025*	1 607,5	2025*	2 096,4	2025*	903,9
2026	1 744,4	2026	1 996,1	2026	1 102,7
2027	1 879,8	2027	1 399,0	2027	1 370,6
2028	2 036,1	2028	1 431,1	2028	1 627,2
Культура, кинематография		Средства массовой информации	Физическая культура и спорт		
2025*	236,3	2025*	140,3	2025*	69,9
2026	306,3	2026	146,3	2026	74,8
2027	324,4	2027	100,4	2027	75,0
2028	337,1	2028	99,2	2028	80,5

Рис. 1. Расходы федерального бюджета РФ на социальную политику по разделам функциональной классификации в 2026–2026 гг., млрд р.

На реализацию национальных проектов в 2026 г. выделено всего около 6666,7 млрд р., при этом почти половина расходов – на нацпроект «Семья» – 3240 трлн р., на нацпроекты «Молодежь и дети» – 546,9 млрд р., «Продолжительная и активная жизнь» – 274,2 млрд р. (рис. 2) [3, с. 5].

**РАСХОДЫ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА НА ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В 2026–2028 ГОДАХ,**  
млрд рублей

	2026	2027	2028
<b>ВСЕГО НА РЕАЛИЗАЦИЮ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ,</b> в том числе:	<b>6 666,7</b>	<b>6 734,1</b>	<b>7 543,8</b>
«Семья»	3240,0	2789,8	2984,9
«МОЛОДЕЖЬ И ДЕТИ»	546,9	584,9	662,5
«ПРОДОЛЖИТЕЛЬНАЯ И АКТИВНАЯ ЖИЗНЬ»	274,2	284,9	344,3
«ИНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ ЖИЗНИ»	1297,2	1619,6	1967,0
«ЭФФЕКТИВНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ СИСТЕМА»	186,0	218,9	165,0
«ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ»	89,6	124,0	202,5
«МЕЖДУНАРОДНАЯ КООПЕРАЦИЯ И ЭКСПОРТ»	52,1	57,0	154,8
«ЭФФЕКТИВНАЯ И КОНКУРЕНТНАЯ ЭКОНОМИКА»	178,3	135,6	115,3
«ТУРИЗМ И ГОСТЕПРИИМСТВО»	61,4	76,7	84,3
«КАДРЫ»	16,2	18,7	20,5
«ЭКОНОМИКА ДАННЫХ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВА»	155,3	168,9	183,7
«СРЕДСТВА ПРОИЗВОДСТВА И АВТОМАТИЗАЦИИ»	34,6	37,2	46,9
«НОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ХИМИЯ»	19,7	19,9	22,7
«ПРОМЫШЛЕННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ МОБИЛЬНОСТИ»	134,3	159,3	139,2
«НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СБЕРЕЖЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ»	5,2	6,1	6,5
«ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ»	19,8	23,4	23,1
«БЕСПИЛОТНЫЕ АВИАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»	26,0	28,6	33,3
«РАЗВИТИЕ КОСМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА И НА ПЕРСПЕКТИВУ ДО 2036 ГОДА»	287,4	336,1	331,4
«НОВЫЕ АТОМНЫЕ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ»	41,8	42,4	54,6
«ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИОЭКОНОМИКИ»	0,8	2,1	2,2

Рис. 2. Расходы федерального бюджета РФ на реализацию национальных проектов в 2026–2026 гг., млрд р. [3]

Проектом бюджета на 2026–2028 гг. предусматривается:

- на выплату единого пособия – более 4,0 трлн р.;
- на продление программы материнского капитала до 2030 г. – более 1,8 трлн р., в том числе учтена возможность получения остатков средств материнского капитала без определения цели их использования (рис. 3);
- на программы улучшения жилищного обеспечения семей с детьми – более 2 трлн р.
- предоставление с 2026 г. ежегодной семейной выплаты (в виде возмещения части уплаченного НДФЛ) гражданам РФ, имеющим 2 и более детей (с учетом критерия нуждаемости);
- индексация минимального размера ежемесячного пособия по уходу за ребенком до 1,5 лет и сохранение возможности получать пособие для работающего родителя;
- установление пенсионного коэффициента за полный календарный год периода ухода за ребенком до 1,5 лет независимо от количества детей.

### РАЗМЕР МАТЕРИНСКОГО КАПИТАЛА млрд рублей

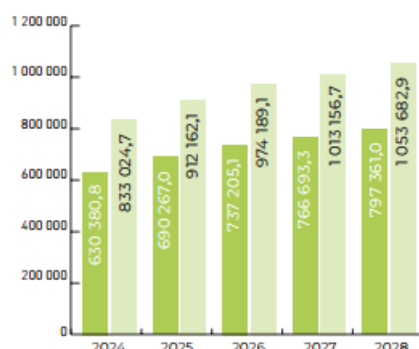


Рис. 3. Размер материнского (семейного) капитала в 2024–2028 гг. [3, с. 5]

Основной целью системы здравоохранения является устойчивое повышение ожидаемой продолжительности жизни при рождении за счет снижения смертности и увеличения доступности медицинской помощи. Главным инструментом решения указанной задачи является *государственная программа РФ «Развитие здравоохранения»*, на реализацию которой в ближайшие три года планируется направить из федерального бюджета более 1,5 трлн р. ежегодно. Продолжается модернизация первичного звена здравоохранения, создание новых объектов первичного звена здравоохранения, реализация *программы «Земский доктор»*, *«Земский фельдшер»* (единовременные компенсационные выплаты медицинским работникам, прибывшим (переехавшим) на работу в сельские населенные пункты, либо рабочие поселки, либо поселки городского типа, либо города с населением до 50 тыс. чел.).

В сфере образования проектом федерального бюджета РФ предусмотрено финансирование по разделу «Образование»: в 2026 г. – 1,7 трлн р., в 2027 г. – 1,9 трлн р., в 2028 г. – 2,0 трлн р.

В качестве одной из национальных целей развития РФ на период до 2030 г. определена национальная цель «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально

ответственной личности», в рамках которой посредством реализации *национальных проектов «Кадры», «Молодежь и дети» и «Семья»* в сфере образования планируется в ближайшие три года направить из федерального бюджета.

В сфере спорта и культуры реализуются аналогичные программы – *«Земский тренер» и «Земский работник культуры»*.

В мировом опыте сформировались различные модели социальной политики, каждая из которых отражает уникальный исторический путь, культурные ценности и социально-экономические приоритеты той или иной страны. К числу двух наиболее репрезентативных и влиятельных моделей относят британскую и французскую, которые являют собой примеры реализации либерального (Великобритания) и консервативно-корпоративистского (Франция) типов социального государства.

Рассмотрим особенности *британской модели* социальной политики. Великобритания представляет собой уникальный пример формирования социального государства, которое прошло сложную эволюцию от патерналистской модели к современной системе, сочетающей элементы государственного обеспечения и рыночных механизмов. Как отмечают ученые, британская социальная политика исторически развивалась в рамках *«умеренно деэтантской модели политического и экономического развития»*, которая «отличается от европейской континентальной модели меньшей ролью государства в регулировании общественных процессов», когда, по данным Евростата, «участие государства в перераспределении ВВП в Великобритании не столь значительно, как в странах Евросоюза в целом, меньше и удельный вес социальных затрат в общих расходах государства» [17, с. 66].

Британская социальная модель относится к либеральному типу, который, как определил В. Бичанин в своей классификации: «рассматривает рынок как наиболее важную сферу для организации человеческого взаимодействия» [6]. Согласно классификации, представленной А. Вожовой: либеральная модель «предполагает минимально необходимую государственную поддержку социальных низов». Эта модель, называемая также Бевериджской (Beveridge), по заключению Комиссии Европейского Сообщества, «исходит из того, что любой человек, независимо от его принадлежности к активному населению, имеет право на минимальную защищенность по отношению к заболеваниям, старости или иной причине сокращения своих материальных ресурсов» [7].

*Сильные стороны британской модели социальной политики:*

1. Универсальность доступа к базовым услугам – в системе здравоохранения сохраняется принцип, согласно которому: «медицинское обслуживание в Великобритании – одно из гражданских прав, т. е. им обладают абсолютно все граждане».

2. Стимулирование личной ответственности – модель мотивирует граждан к самостоятельному обеспечению своей социальной защищенности. В либеральной модели: «люди, как правило, должны быть способны существовать в обществе и без социального обеспечения».

3. Финансовая устойчивость – ограниченное государственное участие снижает нагрузку на бюджет. По данным исследования: расходы на социальное обеспечение в ЕС финансируются на 40 % за счёт взносов работодателей и на 24 % из взносов работающих [7].

4. Высокий уровень социальной ответственности – в Великобритании «сравнительно меньшая развитость государственной социальной системы сочетается с относительно большей социальной активностью бизнеса».

5. Гибкость и адаптивность системы – способность эволюционировать в соответствии с меняющимися экономическими условиями. Как отмечают ученые, британская модель демонстрирует «постоянное реформирование с целью адаптации к меняющимся условиям экономического, социального и политического развития».

6. Развитая система государственно-частного партнерства (ГЧП) – когда в стране широко развита система государственно-частного партнерства в сфере социальной инфраструктуры, что позволяет привлекать частные инвестиции [17, с. 67, 68, 70].

*Слабые стороны* британской модели:

1. Ресурсные ограничения – в Великобритании не хватает больничных коек, предоставляемых государством (на 1000 человек приходится всего 2,9 койки), что свидетельствует о недостаточном финансировании.

2. Диспропорции в финансировании – в системе здравоохранения на общую практику было израсходовано менее 10 % бюджета здравоохранения несмотря на то, что на уровне общей практики идет борьба с подавляющим большинством заболеваний.

3. Системные проблемы в здравоохранение – как констатируют ученые, «жалобы на Национальную службу здравоохранения сосредоточены вокруг следующих проблем: очереди в листах ожидания, недостаток свободных мест» [9].

4. Социальное неравенство – в либеральной модели возникает дифференциация населения: уровень социальной защищенности работающих высок, а частично занятых или безработных – очень низок.

5. Зависимость от благотворительности – из-за остаточного характера финансирования реализация модели зависит от наличия большого объема добровольной и неформальной помощи.

6. Ограниченный уровень социальной защиты – по данным исследования: «социальное обеспечение связано с глубокой стигмой, приводящей, таким образом, к малой отдаче».

7. Недостаточная эффективность борьбы с бедностью – как показывает сравнительный анализ: при либеральной модели социальная защита охватывает практически все слои населения, но уровень бедности остается значительным [7].

Британская социальная модель продолжает эволюционировать, сохраняя баланс между принципами социальной справедливости и экономической эффективности, но, как отмечают ученые, «под влиянием факторов социально-экономического, политического, идеологического характера в Великобритании произошла замена социал-реформистской парадигмы развития на либерально-рыночную [17, с. 84], что определяет современные особенности социального государства в этой стране.

Французская модель социальной защиты представляет собой одну из наиболее развитых и комплексных систем в Европе, сочетающую элементы различных моделей социального государства в уникальном национальном контексте. Как отмечает Ю. Фирсова: французская система социального обеспечения «основана на принципах универсализма и солидарности и не входит ни в один из классических типов европейского «государства всеобщего

благополучия» [21, с. 132]. Эта гибридность проявляется в органичном сочетании элементов социального страхования, основанного на профессиональной деятельности, и всеобщих социальных гарантий, финансируемых через налоговую систему.

Согласно классификации, представленной в работе А. Вожовой, французская модель относится к *консервативной (континентальной европейской) модели* социальной политики, которая «предполагает ограниченное государственное обеспечение и финансирование с приоритетом негосударственных организаций» [7]. Как подчеркивается в исследовании ученых: «система социальной защиты во Франции сформировалась при активном участии государства и профсоюзов и базировалась на оказании содействия и страховании». Эта система отражает основные принципы континентальной модели Бисмарка, когда большая часть социальных выплат связана с доходами, взносы в систему соцстрахования вносятся как работниками, так и работодателем и являются основными источниками финансирования системы социальной защиты [17, с. 85].

Институциональная структура французской социальной защиты отличается исключительной сложностью и многовекторностью. По данным О. Трофимовой, система социального обеспечения Франции имеет чрезвычайно сложную структуру. В нее входят более 20 организаций, занимающихся отчислениями и взносами, предназначенными для поддержки различных социальных программ. Эта институциональная сложность является отражением исторически сложившегося разделения системы на многочисленные профессиональные схемы, каждая из которых обладает собственной логикой функционирования и финансирования [18].

Финансирование системы традиционно основывается на страховых взносах работников и работодателей, что соответствует принципам Бисмарковской модели. Во Франции более 65 % всех поступлений идет за счет отчислений, предназначенных исключительно для соцстрахования, включая общие социальные взносы (CSG). При этом система сохраняет элементы перераспределительного механизма, характерного для Бевериджской модели, что проявляется в значительной доле налогового финансирования социальных программ. Особенностью французской системы является сохранение профессионально-отраслевых схем социального страхования, которые отражают «статичность французской модели» [18].

*Сильные стороны французской модели:*

1. Стабильность и преемственность – модель демонстрирует устойчивость к изменениям и сохраняет основные принципы, несмотря на внешние вызовы [11].

2. Высокий уровень социальной защиты – система обеспечивает всеобъемлющее покрытие социальных рисков, включая пенсионное обеспечение, медицинское страхование, поддержку семьи и защиту от безработицы [12].

3. Принцип солидарности – модель основана на перераспределении доходов и взаимопомощи, что обеспечивает социальную сплоченность и поддержку уязвимых групп населения.

4. Профессиональная диверсификация – наличие множества специализированных схем позволяет учитывать особенности разных профессиональных групп [18].

5. Универсальность доступа – медицинское страхование охватывает более 99 % населения, а социальные услуги доступны всем гражданам независимо от их социального статуса.

6. Высокий уровень компенсаций – пенсии достигают 70–80 % от предыдущего заработка, а медицинские расходы компенсируются на 75–80 % [9].

*Слабые стороны* французской модели:

1. Сложность и фрагментированность – система включает более 20 организаций и 600 различных схем, что затрудняет управление и координацию.

2. Налоговая нагрузка – высокие социальные взносы (15,5 % от доходов) создают дополнительное бремя для работников и работодателей.

3. Жесткость и сопротивление реформам – модель демонстрирует «статичность» и сложность адаптации к новым экономическим реалиям [18].

4. Хронический дефицит финансирования – в 2020 г. дефицит социального бюджета достиг рекордных 39,7 млрд евро.

5. Финансовая неустойчивость – рост социальных расходов опережает экономический рост, создавая нагрузку на государственный бюджет.

6. Демографическое давление – старение населения и низкая рождаемость создают дополнительную нагрузку на пенсионную систему и здравоохранение [11].

7. Высокий уровень безработицы – сохраняется на уровне около 10 %, что указывает на недостаточную эффективность политики занятости [9; 18].

Французская модель социальной защиты представляет собой сложную, многоуровневую систему, сочетающую элементы различных подходов к социальному обеспечению. Её отличительными чертами являются высокий уровень социальной защиты, сложная институциональная структура, сочетание страховых и бюджетных механизмов финансирования, и постоянный поиск баланса между принципами солидарности и экономической эффективности в условиях бюджетных ограничений и демографических вызовов. Сохранение этой уникальной модели требует постоянной адаптации к меняющимся экономическим реалиям при сохранении фундаментальных принципов социальной справедливости и солидарности.

*Таким образом*, наш анализ показал, что ключевые различия между моделями проявляются в нескольких аспектах:

1. Роль государства и рынка. Британская модель движется в сторону большей либерализации, адресности и стимулирования личной ответственности, активно привлекая частный сектор через механизмы ГЧП. Французская модель, напротив, сохраняет сильную этатистскую составляющую и делает акцент на солидарности и всеобъемлющих социальных гарантиях, финансируемых в основном за счет страховых взносов.

2. Финансирование. В основе британской системы лежит принцип остаточного welfare state (государство всеобщего благосостояния) с акцентом на социальное страхование, благотворительность и ГЧП, что снижает нагрузку на бюджет. Французская модель характеризуется солидарным финансированием через высокие страховые взносы, что обеспечивает высокий уровень компенсаций, но создает значительную налоговую нагрузку и хронический дефицит социальных фондов.

3. Уровень защиты. Французская модель предлагает более высокий и универсальный уровень социальной защиты (пенсии, медицинское обслуживание), в то время как британская ориентирована на предоставление базового

минимума, мотивируя граждан к самостоятельной заботе о своем благосостоянии.

4. Гибкость и адаптивность. Британская система показала большую гибкость и способность к радикальным реформам. Французская модель, при всей своей устойчивости, отличается институциональной жесткостью и сталкивается со значительным сопротивлением переменам, что затрудняет ее адаптацию.

Проведенный сравнительный анализ британской и французской моделей социальной политики наглядно демонстрирует, что обе модели являются продуктом длительного исторического развития и продолжают активно трансформироваться, отвечая на вызовы времени. Изначально сформировавшись на разных идеологических основах – либеральной в Великобритании и консервативно-солидаристской во Франции – эти модели демонстрируют различный подход к роли государства, рынка и гражданского общества в обеспечении социального благополучия.

В России в настоящее время реализуется переход от концепции «сервисного государства» к «клиентоцентричному государству», клиентоцентричной модели госуправления и предоставления госуслуг в условиях информационно-технологического развития. Осуществился переход от централизованной советской модели к гибридным подходам, сочетающим адресную поддержку, проектное управление и государственное регулирование. Российская модель социальной политики ориентирована на достижение социальной справедливости и улучшение системы социального обеспечения на основе укрепления социальных гарантий в ключевых секторах (здравоохранение, образование, социальное страхование, трудовые отношения, др.).

#### **Библиографический список**

1. Государственная дума Федерального собрания РФ. Главные законы девятой сессии VIII созыва Государственной думы. URL: <http://duma.gov.ru/news/62760/> (дата обращения: 18.03.2026).
2. Заключение Счетной палаты РФ на проект федерального закона «О федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» (основные положения). URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/278/tuxqzdc2zvaltacz8ysttz1cfe69te0u.pdf> (дата обращения: 18.03.2026).
3. Минфин России. Бюджет для граждан. 2026–2028 гг. URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/11/main/Budzhzet.pdf> (дата обращения: 18.03.2026).
4. Алтатова Г. М. У истоков социального государства: У. Беверидж // Вестник Перм. ун-та. Сер.: История и Политология. 2009. № 1. С. 92–97.
5. Берендеева А. Б. Социальная политика: учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. Иваново: Иван. гос. ун-т, 2013. 268 с.
6. Бичанин В. В. Социальная политика: сущность, модели и проблемы их систематизации // Вестник Полоцк. гос. ун-та. Сер.: Д. Экономические и юридические науки. 2008. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-politika-suschnost-modeli-i-problemy-ih-sistematizatsii> (дата обращения: 08.04.2026).
7. Возжова А. С. Модели социальной политики в зарубежных странах // Теория и практика современной науки. 2017. № 3 (21). С. 1001–1007.
8. Гомцян О. А., Шалин В. В. Модель социальной политики в современной России // Теория и практика общественного развития. 2024. № 2. С. 16–23.
9. Домрачева Д. О. Основные модели социальной политики в странах Центральной и Восточной Европы // Экономика и социум. 2014. № 4-6 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-modeli-sotsialnoy-politiki-v-stranah-tsentralnoy-i-vostochnoy-evropy> (дата обращения: 08.04.2026).

10. *Еремин С. Г.* Анализ и оценка моделей социальной политики по защите (поддержке) населения в России // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2025. № 1. С. 161–168.
11. *Иванова С. В., Матыцын А. В.* Факторы и направления пересмотра французской социальной парадигмы // Международная торговля и торговая политика. 2021. № 7 (4). С. 26–40.
12. *Лозовова Л. А., Немайкалова К. Г.* Анализ зарубежных моделей социальной политики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 1. С. 120–128.
13. *Пермитина Д. В., Варкулевич Т. В.* Эволюция концепций социальной политики в России: трансформации подходов в условиях региональных вызовов // Экономические науки. 2025. № 247. С. 434–441.
14. Основы социальной политики: учеб. пособие / М. В. Певная, Г. А. Банных, С. В. Соловьева и др.; под общ. ред. М. В. Певной. Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2025. 276 с.
15. *Силюк Т. С.* Теоретические основы социальной работы (раздел «Социальная политика»): курс лекций / под общ. ред. Т. С. Силюк; Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина. Брест: БрГУ, 2013. 62 с.
16. Социальная политика / под ред. Е. И. Холостовой, Г. И. Климантовой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2023. 344 с.
17. Социальное государство в странах ЕС: прошлое и настоящее / А. В. Авилова, А. М. Волков, Ю. Д. Квашнин [и др.]. М.: Нац. исслед. ин-т мировой экономики и междунар. отношений им. Е. М. Примакова РАН, 2016. 189 с.
18. *Трофимова О. Е.* Эволюция французской модели социального государства // Мировая экономика и международные отношения. 2015. № 5. С. 29–40.
19. *Устинович Е. С.* О реализации федерального социального проекта «Государство для людей». URL: <https://panor.ru/articles/o-realizatsii-federalnogo-sotsialnogo-proekta-gosudarstvo-dlya-lyudey/118072.html#> (дата обращения: 12.03.2026).
20. *Устинович Е. С.* Социальная политика как приоритет бюджетной политики России на 2026-2028 гг. // Социальная политика и социальное партнерство. 2026. № 1. URL: <https://panor.ru/magazines/socialnaya-politika-i-socialnoe-partnerstvo/numbers/8815.html#> (дата обращения: 28.03.2026).
21. *Фирсова Ю. А.* Историография французской системы социального обеспечения // Вестник Томск. гос. ун-та. 2014. № 384. С. 132–135.
22. *Юсупов Р. Г., Хайбуллин А. Р., Григорьев Е. Н.* Социальная трансформация в России 1990-х годов: проблемы и периодизация становления социальной политики // Социально-политические науки. 2024. Т. 14, № 3. С. 45–50.
23. Economics Of the Welfare State. Nicholas Barr Oxford. Publication date 1998 Topics Welfare economics, BEM ESTAR ECONÔMICO, POLÍTICA ECONÔMICA, Welvaartseconomie, Verzorgingsstaat, Wohlfahrtsstaat. Publisher Oxford; New York: Oxford University Press. Collection internetarchivebooks; inlibrary; printdisabled. Contributor Internet Archive. Language: English. Item Size 688.5M URL: <https://archive.org/details/economicsofwelfa00barr> (дата обращения: 08.04.2026).

# РЕГИОНАЛЬНАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

---

УДК 332.83

*И. В. Курникова, В. Е. Порядная*

## ДОЛЕВОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО В РЕГИОНЕ: ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ ЕГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

*Аннотация.* В статье рассматриваются тенденции финансирования долевого строительства в городе Иваново в 2025–2026 году. Авторы раскрывают изменения в законодательстве и нововведения в сфере финансирования долевого строительства. Авторами обозначен ряд финансовых рисков и проблем как для застройщиков, так и для участников долевого строительства.

*Ключевые слова:* долевое строительство, механизм финансирования, договор долевого участия, риски долевого строительства.

*I. V. Kournikova, V. E. Poryadnaya*

## SHARED CONSTRUCTION IN THE REGION: PROBLEMS AND TRENDS IN ITS FINANCING

*Abstract.* The article examines the trends in financing shared-equity construction in the city of Ivanovo in 2025–2026. The authors reveal changes in legislation and innovations in the field of financing shared-equity construction. The authors identify a number of financial risks and problems for both developers and participants in shared-equity construction.

*Key words:* shared-equity construction, financing mechanism, equity participation agreement, risks of shared-equity construction.

Долевое строительство – форма инвестирования, при которой застройщик привлекает средства граждан или юридических лиц для осуществления строительства объекта недвижимости. Участники долевого строительства приобретают помещение (жилое или нежилое) на стадии строительства, при этом деньги хранятся на эскроу-счетах до ввода объекта в эксплуатацию. Данный механизм финансирования имеет неоспоримое преимущество. Покупка объекта недвижимости обходится гораздо дешевле, чем покупка готового помещения. Однако, здесь же появляются недостатки и риски долевого строительства, которые мы рассмотрим в данной статье.

По данным на декабрь 2025 года, в городе Иваново по договорам долевого участия предстоит ввести в эксплуатацию более 40 многоквартирных домов – это 314 тыс. кв. м, из них с использованием счетов эскроу – 275 тыс. кв. м. В Ивановской области (не считая г. Иваново) по договорам долевого участия на декабрь 2025 г. строится 3 многоквартирных дома, общей площадью 12 тыс. кв. м., из них финансирование всех объектов с использованием данного механизма. Средняя распроданность квартир – более 20 % [2].

---

© Курникова И. В., Порядная В. Е., 2026

В 2025 году в Ивановской области были введены в эксплуатацию 25 многоквартирных домов, с переносом сроков сдачи – 10, что говорит нам о том, что есть существенные риски при участии в долевом строительстве.

Долевое строительство претерпело некоторые изменения в 2025–2026 году, которые могут существенно изменить ситуацию на рынке недвижимости.

Рассмотрим основные изменения на сегодняшний день.

1) С 1 января 2025 года введен запрет на размещение выданных банком средств на аккредитивах вместо счетов эскроу. Сделано это с целью снижения рисков граждан, так как на аккредитивах, в отличие от счетов эскроу, средства не защищены системой страхования вкладов [5].

2) С 1 января 2026 года отменен мораторий на штрафы застройщикам за нарушение сроков сдачи жилья [4]. Мораторий являлся временной мерой для поддержки застройщиков, который запрещал дольщикам требовать пени за задержку сдачи квартир, штрафы за дефекты и проценты при расторжении договора долевого участия. Его отмена позволит постепенно восстановить стандартный порядок привлечения застройщиков к ответственности. Это означает, что участники долевого строительства вновь получают право взыскивать через суд неустойку за нарушение сроков сдачи дома или за дефекты. Однако, вместе с отменой моратория, застройщики получили отсрочку на погашение штрафов до конца 2026 года, то есть все дольщики, которые уже получили решения суда о взыскании неустоек, будут вынуждены ждать выплаты ещё год. По мнению экспертов, данная мера будет способствовать повышению дисциплины среди застройщиков и усилению защиты прав дольщиков. Вместе с тем, увеличение финансовой нагрузки для компаний может привести к росту стоимости жилья и даже к банкротству некоторых из них.

3) 1 января 2025 года минимальный срок гарантий на работы по отделке объекта долевого строительства снизился с трех лет до года. Максимальная сумма, которую могут взыскать с застройщика, составляет 3 % от цены договоров [6].

Таким образом, тенденции финансирования долевого строительства в настоящее время выражаются в том, что происходит ужесточение требований к застройщикам с целью повышения финансовой безопасности участников долевого строительства, что с большой долей вероятности может привести к повышению стоимости недвижимости.

В связи с развитием исследований по инновациям в сфере финансирования долевого строительства, важно понимать роль договора долевого участия.

Договор долевого участия (ДДУ) – это документ, который заключается между застройщиком и участником долевого строительства. Согласно договору, застройщик обязуется в срок, указанный в договоре построить многоквартирный дом и после получения разрешения на ввод в эксплуатацию передать данный объект участнику долевого строительства (покупателю). В свою очередь, участник долевого строительства обязуется уплатить установленную договором цену и принять объект долевого строительства при наличии разрешения на ввод в эксплуатацию многоквартирного дома. ДДУ позволяет приобрести квартиру на этапе строительства дома: покупатель вкладывает денежные средства, а застройщик на эти средства осуществляет строительство дома.

Согласно ч. 4 ст. 4 Федерального закона от 30.12.2004 г. № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации», договор долевого участия должен содержать [7]:

1. Определение подлежащего передаче конкретного объекта долевого строительства с прилагающимися документами и его характеристиками (например, адрес и кадастровый номер дома, планы, чертежи квартиры, ее этаж и площадь, количество комнат).

2. Срок передачи застройщиком объекта долевого строительства участнику.

3. Цену договора, сроки и порядок ее уплаты.

4. Гарантийный срок на объект долевого строительства.

5. Одно из условий привлечения денежных средств участников долевого строительства (например, размещение участником денежных средств на счетах эскроу).

Однако, одним из важных недостатков договора долевого участия состоит в том, что в нем не указывается то, что застройщиком могут быть изменены проектные решения объекта, как следствие дольщики могут получить объект или оборудование более низкого качества, чем они ожидали.

Пример ухудшения проектных решений: в местах общего пользования изначально на полу должна была быть керамическая плитка, но застройщиком, в целях экономии, было принято решение, вместо плитки покрыть пол краской.

Важно отметить то, что застройщику нельзя запрещать вносить изменения в проект, но только в случае, если изменение будет равнозначным или улучшающим, но не удорожающим. Пример: в проекте были указаны газовые котлы производителя «А», но пока осуществлялось строительство данный производитель перестал поставлять свои товары в Россию, поэтому застройщику придется внести изменения в проектную документацию и купить газовые котлы от производителя «Б», но они должны быть не хуже и не дороже предыдущих. В случае же, если удорожания не избежать, то это должно быть согласовано с покупателем.

Проблемы и риски долевого строительства включают:

1. Рост риска банкротства застройщиков. Он обусловлен не только ростом затрат на производство работ, но и отменой моратория на штрафы застройщикам за нарушение сроков сдачи, о котором говорилось выше.

2. Высокий риск банкротства застройщика приводит к другой проблеме: в случае банкротства застройщика, деньги с эскроу-счета вернутся покупателю, однако из-за потерянного времени есть большая вероятность того, что на возвращенные средства купить аналогичное жилье уже не представится возможным из-за высокого роста цен на недвижимость. В случае, если дольщик брал квартиру в ипотеку, то он теряет еще больше денежных средств, так как уплаченные проценты по ипотеке не возвращаются, а ставка за данный период времени может значительно вырасти.

3. Риск переноса сроков сдачи жилья. По статистике с 1 января 2025 г. по октябрь 2025 г. доля жилья, которое сдалось с переносом сроков, достигла 42 % по России, что на 35 % больше показателя за тот же период в 2024 году, а средней показатель среднего срока по задержке жилья составляет 4–6 месяцев. Если говорить об Ивановской области, несмотря на рекордное число ввода жилья – 550 тыс. кв. м. (из них МКД – 175 тыс. кв.), на начало 2026 года средний срок задержки сдачи жилья составил 15 месяцев [1]. Это

связано с наличием проблемных объектов, которые на протяжении долгого времени не были сданы и переносят сроки сдачи уже несколько лет.

Главной причиной переноса сроков строительства, о которой говорят застройщики, – это финансовые трудности, возникающие по разным обстоятельствам: смена подрядной организации, суды с генеральным подрядчиком, переход на проектное финансирование, полная смена проекта, а также существенное удорожание строительства.

С последним столкнулся один из крупнейших застройщиков в городе Иваново – ООО «Славянский дом» при строительстве ЖК «Шереметевская Миля-2»: объект строится с 2019 года, квартиры распроданы на 100 %, однако до сих пор (уже более шести лет) ведутся строительные работы. Срок сдачи жилья переносился несколько раз, за это время стоимость работ и стройматериалов выросла из-за чего застройщик столкнулся с финансовыми проблемами.

5. Застройщиком в процессе строительства общедомовое имущество в подъездах и подвалах может быть переоборудовано в индивидуальные помещения для хранения (кладовки), которые реализуются дольщикам за дополнительную плату, и застройщик получает дополнительную прибыль. Однако, такие помещения должны организовываться отдельно от инженерных систем, так как могут перекрыть к ним доступ.

6. Противоречие между Федеральным законом № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» (далее – Закон № 214-ФЗ) и Кодексом Российской Федерации об административных нарушениях.

Установленные Законом № 214-ФЗ обязательные требования в сфере долевого строительства преимущественно связаны с обязанностями застройщика по раскрытию информации о застройщике и объекте строительства (статьи 3.1, 19–21 Закона № 214-ФЗ). Соответствующие сведения и документы застройщик должен размещать в Единой информационной системе жилищного строительства (портал наш.дом.рф). Данные сведения проверяются контролирующими органами в рамках мониторинга безопасности (без взаимодействия с контролируемым лицом), но согласно Кодексу Российской Федерации об административных правонарушениях, дело об административном нарушении может быть возбуждено только при проведении контрольно-надзорного мероприятия со взаимодействием с контролируемым лицом (например – после проведения документальной проверки). Таким образом, контролирующий орган при обнаружении какого-либо нарушения при размещении застройщиком сведений на вышеуказанном портале не может возбудить дело об административном нарушении, так как существует данное противоречие, что может повлечь нарушение прав граждан – участников долевого строительства на получение полной и достоверной информации о застройщике и объекте строительства.

Таким образом, механизмы финансирования долевого строительства претерпели некоторые изменения в пользу защиты вложенных средств участников долевого строительства, но многие проблемы все еще остаются и требуют пересмотра и доработки.

**Библиографический список**

1. Федеральный закон от 30.12.2004 г. № 214-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51038/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51038/) (дата обращения: 10.03.2026).
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 г. № 195-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/) (дата обращения: 10.03.2026).
3. Федеральный закон от 26.12.2024 г. № 482-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_494363/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494363/) (дата обращения: 10.03.2026).
4. Мораторий на штрафы застройщикам отменён: что ввели вместо него и ждать ли волну исков к девелоперам. URL: <https://realty.yandex.ru/journal/post/moratoriy-na-shtrafy-zastroyshchikam-otmenyon/> (дата обращения: 06.02.2026).
5. Утвержден стандарт защиты прав и законных интересов ипотечных заемщиков. URL: <https://www.audit-it.ru/news/finance/1108332.html> (дата обращения: 06.02.2026).
6. Более 40 % новостроек в России сдают с задержкой. URL: [https://www.novostroyim.ru/novosti/bolee\\_40\\_novostroek\\_v#:~:text=10%2C4%25%20жилья%2C%20введенного%2C%20свода%20позволит%20гарантированно%20достроить%20дома.&text=Поделиться%20с%20друзьями:%20Telegram](https://www.novostroyim.ru/novosti/bolee_40_novostroek_v#:~:text=10%2C4%25%20жилья%2C%20введенного%2C%20свода%20позволит%20гарантированно%20достроить%20дома.&text=Поделиться%20с%20друзьями:%20Telegram) (дата обращения: 06.02.2026).

# СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

---

УДК 65.0 (075.8)

*В. И. Куликов, В. Е. Лазарев*

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** Статья посвящена важнейшему процессу стратегического управления, стратегическому анализу. Показано, что стратегический анализ пронизывает все уровни среды организации: макросреду, микросреду и внутреннюю среду. Представлены основные методы стратегического анализа: PEST-анализ; матрица BCG; коридорная матрица «Темп роста рынка – доля на рынке»; совокупность матриц стратегического позиционирования, базирующихся на экспертных оценках; метод портретов потребителей; информационно-аналитические системы, такие как ERP, SCM, CRM; система сбалансированных показателей; SWOT-анализ. Показано, что данные методы позволяют оценить конкурентную позицию предприятия, в том числе по отдельным стратегическим единицам бизнеса; выявить тенденции изменения ситуации в стратегической перспективе; обеспечить выбор стратегии, позволяющей повысить конкурентоспособность организации.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, стратегическая конкурентоспособность, матрицы стратегического позиционирования, SWOT-анализ.

*V. I. Kulikov, V. E. Lazarev*

## STRATEGIC ANALYSIS AS A BASIS FOR ENSURING THE STRATEGIC COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

**Abstract.** The article is devoted to the most important process of strategic management, strategic analysis. It is shown that strategic analysis permeates all levels of the organization's environment: the macroenvironment, the microenvironment and the internal environment. The main methods of strategic analysis are presented: PEST-analysis; BCG matrix; corridor matrix «Market growth rate – market share»; a set of strategic positioning matrices based on expert assessments; the method of consumer portraits; information and analytical systems such as ERP, SCM, CRM; balanced scorecard; SWOT-analysis. It is shown that these methods make it possible to assess the competitive position of an enterprise, including individual strategic business units; identify trends in the situation from a strategic perspective; ensure the choice of a strategy to increase the competitiveness of the organization.

**Key words:** strategic analysis, strategic competitiveness, strategic positioning matrices, SWOT-analysis.

Стратегический анализ играет центральную роль в системе стратегического управления, поскольку обеспечивает всестороннюю оценку как внешних факторов функционирования организации, так и её внутренних возможностей. Универсальность и гибкость стратегического анализа позволяют

---

© Куликов В. И., Лазарев В. Е., 2026

использовать его для решения разных управленческих задач на предприятиях любых отраслей и сфер деятельности.

На уровне предприятия в целом стратегический анализ сконцентрирован на обеспечении конкурентных преимуществ и устойчивого развития в стратегической перспективе. Анализ проводится на уровне макросреды, микросреды и внутренней среды предприятия. Традиционно используется метод поэлементного анализа каждой из данных подсистем среды компании.

На уровне макросреды анализ проводится по экономической, политической, социально-культурной, правовой, технологической, экологической и международной компонентам. В каждой из этих компонентов выделяются и исследуются факторы наиболее значимые для предприятия. При этом принимаются во внимание отраслевые особенности, специфика ситуации и стратегические цели предприятия.

На уровне микросреды, которую еще определяют как контактную среду, анализ проводится по контрагентам и конкурентам, с которыми организация контактирует в настоящее время или может взаимодействовать в перспективе. Это потребители, поставщики, торговые посредники, логистические компании, консалтинговые и маркетинговые фирмы, образовательные и научно-исследовательские организации, банки и финансовые компании, конкуренты за потребителя, конкуренты за поставщика, конкуренты за трудовые ресурсы, конкуренты за финансовые ресурсы, органы государственного и муниципального управления.

На уровне внутренней среды проводится анализ по составляющим ее элементам: структура организации, кадровый потенциал, администрирование, уровень технической и технологической оснащенности предприятия, осуществление основной деятельности, осуществление обслуживающей деятельности, инновационность деятельности, маркетинг, организационная культура, финансовое состояние. Очевидно, что стратегический анализ внутренней среды будут существенно различаться в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Объективный стратегический анализ позволяет сформировать стратегию устойчивого развития предприятия, направленную на повышение его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Для этого необходимо использовать целостную методическую систему стратегической аналитики. В этой системе должны быть представлены следующие виды методов:

- 1) методы стратегического анализа макросреды;
- 2) методы стратегического анализа микросреды;
- 3) методы стратегического анализа внутренней среды;
- 4) методы общего стратегического анализа микросреды и внутренней среды;
- 5) методы интегрированного стратегического анализа макросреды, микросреды и внутренней среды предприятия.

Использование данной системы методов позволяет определить:

- 1) сильные стороны организации, на которые следует делать ставку в конкурентной борьбе;
- 2) слабые стороны, которые нужно постараться усилить, или выбрать тактику и стратегию, позволяющие снизить последствия от конкурентного удара;

3) возможности, создаваемые внешней средой предприятия, использование которых позволит усилить свою конкурентную позицию;

4) угрозы, которым необходимо противодействовать путем их преодоления или ухода от них в другие сегменты рынка.

В области оценки стратегической ситуации на макроуровне важнейшую роль играет PEST-анализ. Он позволяет выявить возможности и угрозы в политической, экономической, социально-культурной и технологической сферах. Какие задачи этот анализ позволяет решить в области повышения стратегической конкурентоспособности?

1. Факторы макросреды, оценку которых дает PEST-анализ, влияют на все основные факторы микросреды и внутренней среды. Так высокая ключевая ставка значительно снижает уровень платежеспособности предприятий, потребителей продукции производственного назначения. Соответственно, происходит и ухудшение финансового состояния предприятий, поставщиков этой продукции. Объективная оценка ситуации и последующее адекватное реагирование позволяет избежать существенного ухудшения конкурентной позиции на рынке.

2. Метод PEST-анализа позволяет дать интегральную оценку совокупности взаимосвязанных факторов макросреды. Позитивная оценка свидетельствует о благоприятствовании факторов макроуровня реализации принятой стратегической линии развития, негативная – об их противодействии, что требует внесения изменений в конкурентную стратегию предприятия.

Оценка стратегической конкурентной ситуации в значительной мере базируется на методах матричного стратегического позиционирования. Использование этих методов позволяет установить:

1) какое место мы занимаем на рынке по отдельным стратегическим единицам бизнеса;

2) влиянием каких факторов это обусловлено;

3) какие действия нужно осуществить, чтобы улучшить свою конкурентную позицию.

Традиционно в качестве базовой матрицы стратегического позиционирования рассматривается матрица BCG. Одним из параметров этой матрицы является относительная доля рынка, в реальности представляющая собой соотношение с ведущим конкурентом по каждой из рассматриваемых стратегических единиц бизнеса. Однако использование данной матрицы в ее классической версии вряд ли позволит дать объективную оценку стратегической конкурентной ситуации.

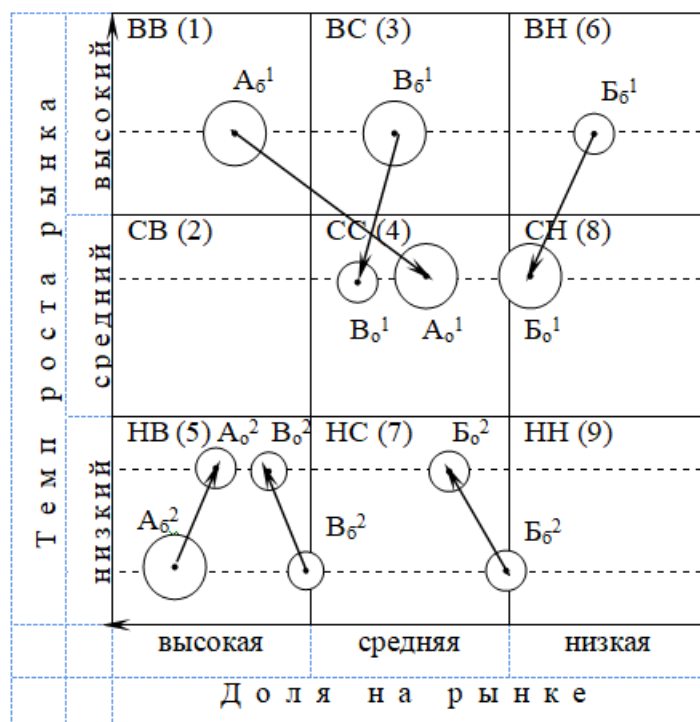
Во-первых, в этой матрице выделяются только низкие и высокие конкурентные позиции. Однако большинство предприятий являются середнячками, не лидерами и не аутсайдерами. Соревнуются они в большей степени между собой, а не с ведущим конкурентом на рынке.

Во-вторых, нет четкой обоснованности установления границ, отделяющих высокую конкурентную позицию от слабой. Изначально в оригинальной матрице BCG граница устанавливалась на уровне 1,0 от доли на рынке ведущего конкурента. Тем самым высокой считалась позиция только лидеров рынка. Впоследствии А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд опустили данное значение до 0,75 [3, с. 288–289]. Это несколько снизило жесткость оценки конкурентной позиции, но полной обоснованности установления соответствующих границ не обеспечило. Так, если на рынке 50 конкурирующих предприятий, то вполне почетным будет, например, пятое место с 50 % от доли ведущего конкурента.

Одним из авторов данной статьи разработана коридорная матрица, позволяющая преодолеть ряд недостатков матрицы BCG [1, с. 425–429]. Отметим сразу, что данная матрица базируется на BCG-идеологии:

- фактическая основа – статистические данные;
- оценка дается по стратегическим единицам бизнеса;
- привлекательность рынка отражается в темпах его роста;
- конкурентная позиция определяется исходя из доли на рынке.

Особенностью данной матрицы является то, что она, по существу, представляет карту конкурентных позиций по всем позиционируемым бизнесам и рассматриваемым конкурентам. Она отражает динамику развития стратегической конкурентной ситуации. Вектора развития бизнесов показывают тенденции, складывающиеся на соответствующих рынках. Каждый вектор имеет индивидуализированную горизонтальную ориентацию по доле на рынке и общую для всех осуществляющих данный бизнес предприятий вертикальную ориентацию по темпам роста рынка. Таким образом, данная матрица представляет собой совокупность коридоров бизнесов, заключающих в себе их вектора развития (см. рис.).



A<sub>0</sub><sup>1</sup>, A<sub>0</sub><sup>1</sup>, B<sub>0</sub><sup>1</sup>, B<sub>0</sub><sup>1</sup>, ..., B<sub>0</sub><sup>2</sup>, B<sub>0</sub><sup>2</sup> – позиции бизнесов 1 и 2 предприятий А, Б и В в базисном и отчетном периодах.

Коридорная матрица «Рост рынка – доля на рынке»

Границы квадрантов коридорной матрицы устанавливаются на основе деления ранжированных рядов значений показателей темпов роста рынка и относительной доли на рынке на три относительно равные (по количеству членов ряда) части.

Среди матриц, позволяющих оценивать конкурентные позиции предприятия по отдельным бизнесам можно также выделить:

- матрицу GE / McKinsey;
- матрицу Shell / DPM;
- матрицу Hofer / Schendel;
- матрицу закрепления;
- матрицу приверженности, ;
- матрицу дифференцированного стратегического анализа (ДСА).

Все они отличаются оригинальностью и позволяют решать разные задачи, связанные с оценкой конкурентной позиции по отдельным стратегическим единицам бизнеса. Особенностью данных матриц является оценка внутренних характеристик организации. Так в матрице GE / McKinsey дается оценка таким характеристикам как знание потребителя и рынка, технические возможности, уровень управления, относительный уровень прибыльности. Такой анализ позволяет выделить как конкурентные преимущества, так и недостатки по конкретным направлениям деятельности организации. А это, в свою очередь, способствует выбору оптимального направления развития компании и повышению ее стратегической конкурентоспособности.

В качестве важного метода, способного повысить эффективность конкурентной борьбы на рынке, можно выделить метод портретов потребителей. В настоящее время он применяется в ритейле, в частности, в ООО «Кенгуру». Как отмечает генеральный директор данной компании М. Ю. Тверской, были использованы две ключевые идеи: целевых покупателей несколько и каждый из портретов визуализирован. Все портреты имеют своего «физического двойника» с именем и фотографией [2, с. 453]. Такой подход позволяет конкретизировать аналитическую деятельность как в области категорийного менеджмента, так и в области стратегического маркетинга. На наш взгляд, метод портретов потребителей мог бы также использоваться и в промышленности, на предприятиях, производящих продукцию потребительского назначения.

В последнее время активно используются для целей стратегического анализа и принятия рациональных стратегических решений информационно-аналитические системы. ERP-системы, обеспечивая управление ресурсами компании, создают аналитическую основу стратегического планирования деятельности с позиций бережливого производства. SCM-система осуществляет управление цепями поставок и обеспечивает оптимизацию логистического процесса от этапа закупок до этапа продаж. CRM-системы способствуют выстраиванию оптимальных отношений с клиентами и, тем самым, обеспечивают успешность конкурентной борьбы за потребителя.

Для целей стратегического анализа может использоваться и такой инструмент стратегического управления результативностью, как система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Данная система ориентирована по четырем основным направлениям: финансовой перспективы, потребительской перспективы, перспективы внутренних бизнес-процессов, перспективы обучения. Очевидно, что все отмеченные перспективы прямо связаны со стратегической конкурентоспособностью предприятия. Однако, на наш взгляд, следует согласиться с В. Эвансом, что использовать систему сбалансированных показателей в стратегическом анализе надо с осторожностью. Слишком много ориентиров при недостаточно сильном выделении приоритетов [4, с. 80].

Важнейшую роль в формировании стратегии, обеспечивающей повышения конкурентоспособности предприятия, играет метод SWOT-анализа. Этот метод обеспечивает выделение стратегических альтернатив, как привлекательных для предприятия, так и обладающих возможностями для реализации в имеющихся условиях. По сути, он интегрирует в себе результаты всех остальных методов стратегического анализа, на основе которых осуществляется выделение значимых для предприятия факторов: внешних и внутренних, позитивных и негативных.

Следует заметить, что достаточно широко распространено некорректное использование SWOT-анализа, которое сводится только к определению возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации. Однако установление этих факторов среды является только исходной основой SWOT-анализа. Их выделение – результат предыдущих этапов стратегического анализа. На входе в процесс SWOT-анализа осуществляется систематизация ранее выделенных факторов. Важнейшее значение имеет корреспонденция сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами, создаваемыми внешней средой. Тем самым устанавливается, насколько сильные стороны способствуют реализации соответствующей стратегической альтернативы, а слабые стороны этому противодействуют.

Существуют две основных версии SWOT-анализа: качественная и количественная. Достоинством качественной версии является простота методики. На малых предприятиях, не имеющих штата квалифицированных аналитиков, только такая версия и может быть использована. Ее основной недостаток – отсутствие четких рекомендаций:

- 1) по определению наиболее приемлемых стратегических альтернатив;
- 2) их ранжированию по привлекательности и реализуемости;
- 3) по обоснованному выбору из этих альтернатив стратегий развития предприятия, в том числе и на уровне стратегических единиц бизнеса.

Основная проблема количественного SWOT-анализа – выбор методики, позволяющей дать объективную экспертную оценку всех значимых внешних и внутренних факторов и, при этом, не прийти к ситуации, когда множество мелких малозначимых факторов в своей совокупности перекрывают один важнейший.

Использование четкой взаимосогласованной системы методов стратегического анализа дает возможность:

- 1) получить объективную оценку конкурентной позиции предприятия, в том числе по стратегическим единицам бизнеса;
- 2) выявить тенденции изменения ситуации в долгосрочной перспективе;
- 3) установить возможные альтернативы развития организации;
- 4) выбрать стратегии, в том числе на уровне отдельных бизнесов, позволяющие обеспечить повышение стратегической конкурентоспособности предприятия.

#### **Библиографический список**

1. Куликов В. И. Регулирование производственной активности организации. М.: Наука, 2004. 624 с.
2. Тверской М. Retailing для русскоговорящих: управление предприятием розничной торговли. СПб.: Питер, 2022. 480 с.
3. Томпсон А. А. мл., Стрикленд Ш. А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М.: ИНФРА-М, 2000. 412 с.
4. Эванс Э. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. М.: Лаборатория знаний, 2018. 456 с.

УДК 338.2

*И. А. Сокова, В. Е. Лазарев*

## О ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ЕГО КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

**Аннотация.** В статье представлен анализ подходов к пониманию сущности конкурентных преимуществ и их значимости в плане достижения важнейшей стратегической задачи предприятия – повышения его конкурентоспособности на рынке продаж относительно основных конкурентов. Рассмотрены факторы, влияющие на развитие конкурентных преимуществ предприятия, особенности управления ими. Теоретический материал в статье проиллюстрирован анализом и обоснованием разработки конкурентных преимуществ для предприятия «Бетон+Авто», разработкой стратегии повышения конкурентоспособности данного предприятия на основе сформированного конкурентного преимущества.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, методы анализа конкурентов, конкурентные стратегии, ключевые факторы успеха, стратегическая карта реализации проекта.

*I. A. Sokova, V. E. Lazarev*

## ON INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE BASED ON ITS COMPETITIVE ADVANTAGES

**Abstract.** The article presents an analysis of approaches to understanding the essence of competitive advantages and their significance in terms of achieving the most important strategic goal of an enterprise – increasing its competitiveness in the sales market relative to its main competitors. The article examines the factors that influence the development of an enterprise's competitive advantages and the specific features of managing them. The theoretical material in the article is illustrated by an analysis and justification of the development of competitive advantages for the enterprise «Beton+Auto» and the development of a strategy for increasing the competitiveness of this enterprise based on the formed competitive advantage.

**Key words:** competition, competitiveness, competitive advantage, methods of competitor analysis, competitive strategies, key success factors, and strategic project implementation map.

Управление конкурентными преимуществами организации является одной из ключевых задач современного бизнеса, определяющей его выживаемость и успешность на рынке. В условиях глобализации, стремительного развития технологий и изменения потребительских предпочтений компании сталкиваются с необходимостью не только адаптироваться к новым условиям, но и активно формировать свои конкурентные преимущества. Важность этой темы обусловлена тем, что наличие устойчивых конкурентных преимуществ позволяет организациям не только занять прочные позиции на рынке, но и эффективно противостоять вызовам со стороны конкурентов.

Анализ конкурентной среды представляет собой первый шаг на пути к пониманию того, какие факторы влияют на успех компании в определенной отрасли [3, с. 231]. Конкурентная среда включает в себя множество элементов, таких как существующие и потенциальные конкуренты, покупатели, поставщики, а также экономические, социальные и технологические условия. Понимание динамики этих элементов позволяет организации выявить свои сильные и слабые стороны, а также определить возможности и угрозы, которые могут возникнуть в процессе ведения бизнеса. Важно отметить, что конкурентная среда не является статичной; она постоянно меняется, что требует от организаций гибкости и способности к быстрой адаптации.

Формирование конкурентных стратегий является следующим этапом в управлении конкурентными преимуществами [1, с. 582]. На этом этапе компании должны определить, каким образом они будут позиционировать себя на рынке, какие сегменты целевой аудитории они будут обслуживать, и какие уникальные предложения будут делать своим клиентам. Стратегии могут варьироваться от дифференциации продукта до ценовой конкуренции, и выбор подходящей стратегии зависит от множества факторов, включая характер отрасли, уровень конкуренции и потребительские предпочтения. Важно, чтобы выбранная стратегия была не только актуальной, но и устойчивой, что позволит организации сохранять свои конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе [2, с. 53].

Создание устойчивых конкурентных преимуществ требует глубокого анализа внутренних ресурсов и возможностей компании. Устойчивые конкурентные преимущества могут возникать из различных источников, включая инновации, технологии, квалификацию персонала, бренд и репутацию. Каждая организация должна определить, какие из этих факторов являются ключевыми для ее успеха и как они могут быть эффективно использованы для создания ценности для потребителей. Важно помнить, что конкурентные преимущества, которые были актуальны вчера, могут потерять свою значимость завтра, поэтому организациям необходимо постоянно инвестировать в развитие и обновление своих ресурсов.

Центральное место в конкурентной теории наряду с категориями «конкуренция» и «конкурентоспособность» занимает категория «конкурентное преимущество».

Но, несмотря на это, в литературе отсутствует единый взгляд на сущность этой категории. Анализ литературы по указанной проблематике позволил выявить значительные расхождения во взглядах ученых к определению сущности конкурентных преимуществ, которые нашли отражение как во временных промежутках, так и в сущностных особенностях трактовок (табл. 1) [2, с. 54]. Следует отметить, что эволюционное развитие содержательных составляющих термина «конкурентные преимущества» во многом соответствует эволюционным этапам взглядов на сущность категории «конкуренция».

Таблица 1

## Трактовка понятия «конкурентные преимущества предприятия»

Автор	Конкурентные преимущества предприятия – это
М. Портер	главная цель и результаты хозяйственной деятельности предприятия, которые проявляются или в более низких, чем у конкурента расходах или способности измерять и контролировать добавленную стоимость, превышающую дополнительные затраты от дифференциации
Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, А. Ю. Иванова	положительные отличия предприятия от конкурентов в некоторых или во всех видах деятельности, обеспечивающих повышение социально-экономической эффективности в краткосрочном периоде и выживания в долгосрочном за счет постоянного поиска новых возможностей и быстрой адаптации к окружающей обстановке и постоянно меняющимся условиям конкурентной борьбы
И. И. Боришкевич	уникальные сильные стороны предприятия по отношению к конкурентам, сочетающие в себе лучшие элементы ведения бизнеса, такие как маркетинг, применение технологий, организацию деятельности на инновационной платформе, то есть это все то, что делает продукцию или услугу эксклюзивной, обеспечивая предприятию конкурентоспособность
И. В. Шаповалова	степень отличия от конкурента как внутреннего, так и внешнего происхождения, направленный на обеспечение устойчивой конкурентной позиции на длительный период
Г. Л. Азов, А. П. Челенков	концентрированное проявление превосходства над конкурентами экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, можно измерить экономическими показателями (дополнительный доход, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж). Конкурентное преимущество нельзя отождествлять с возможностями компании. В отличие от возможностей, это – факт, который фиксируется в результате реальных и неоспоримых предпочтений покупателей
Р. А. Фатхутдинов	эксклюзивная ценность, которой обладает система и, которая дает ей преимущество перед конкурентами

Анализ сущности подходов к определению категории «конкурентное преимущество» указывает на значительные расхождения в понимании, что позволяет группировать взгляды ученых в соответствующие научные направления, отраженные в табл. 2.

Приведенные подходы не исключают, а лишь дополняют друг друга, соответствуют определенным требованиям временных промежутков. Однако считаю целесообразным дополнить их перечень интеграционным подходом, сущность которого заключается в объединении и гармонизации источников конкурентных преимуществ, результатом чего должна стать система конкурентных преимуществ, направленная на обеспечение устойчивых конкурентных позиций и победу в конкурентной борьбе.

В современных условиях наблюдается обострение конкурентной борьбы во всех секторах экономики, поэтому вопросы формирования конкурентных преимуществ остаются объектом исследования как на уровне теории, так и на уровне практики. Контролировать ситуацию на рынке, независимо от его формы собственности, сферы деятельности и размеров, способны исключительно

те предприятия, которые системно работают над формированием конкурентных преимуществ [4, с. 17].

Таблица 2

**Подходы к определению конкурентных преимуществ**

Подходы	Содержание
Традиционный	Базируется на теориях абсолютных и сравнительных преимуществ, которые разработали еще в конце XVIII – начале XIX в. А. Смит и Д. Рикардо. Преимущество получают те страны и предприятия, которые производят продукцию с меньшими затратами
Ресурсный	Конкурентное преимущество предприятия как на внутреннем, так и на мировом рынке зависит в основном от факторов, сформировавшихся в стране. Были выделены такие факторы, как наличие рабочей силы, достаточность природных ресурсов, различия в практике управления предприятиями
Компаративный	Конкурентное преимущество носит сравнительный характер, так как может быть оценено только путем сравнения отдельных характеристик различных производителей
Ценностно-компетентный	Понимается определенная эксклюзивная ценность, свойственная системе, которая дает ей преимущество над конкурентами. Конкурентное преимущество системы означает преимущество, высокую компетентность компании в любой сфере деятельности

В условиях изменчивости факторов внешней среды, активных действий конкурентов и целенаправленного развития внутренней среды предприятия одни конкурентные преимущества усиливаются, другие ослабевают и поэтому оптимальный для конкретного периода набор конкурентных преимуществ постоянно меняется. В таких условиях важно постоянно отслеживать динамику развития и оценивать каждое конкурентное преимущество на разных этапах его жизненного цикла конкретного субъекта хозяйствования. То есть предприятия в современных условиях должны быть заинтересованы не только в формировании конкурентных, но и в формировании устойчивых конкурентных преимуществ на основе управленческого подхода.

Обобщение предложенных в научной литературе подходов позволяет выделить следующие особенности процессов управления конкурентными преимуществами в современных условиях:

– системность и комплексность работы предприятия по этому направлению для обеспечения надежности и эффективности конкурентных преимуществ;

– непрерывность в поиске новых источников конкурентных преимуществ в условиях развития и усложнения внешней среды;

– необходимость одновременного использования факторов высокого уровня (инновации, квалификация, технологии), и традиционных факторов (доступ к дешевым источникам сырья, расширение рынков сбыта, наращивание объемов производства);

– доступность технологических конкурентных преимуществ не зависимо от уровня развития государства;

– динамичность в увеличении перечня конкурентных преимуществ требует формирования значительных финансовых и уникальных кадровых ресурсов, что ограничивает возможности динамичного развития предприятий из развивающихся стран.

Таим образом, процесс управления конкурентными преимуществами должен выступать в виде комплекса взаимосвязанных этапов.

На первом этапе происходит формирование целей конкурентной борьбы. Успешность всей конкурентной деятельности определяется эффективностью этого этапа, поэтому цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и определены по времени.

Второй этап предусматривает анализ конкурентной (внешней) среды с целью определения потенциальной ниши для поиска конкурентных преимуществ.

Третий этап включает анализ собственного конкурентного потенциала предприятия, что позволит определить сильные и слабые стороны и установить параметры конкурентоспособности предприятия.

Четвертый этап предполагает поиск источников конкурентных преимуществ.

На пятом этапе необходимо сформировать конкурентные преимущества с ранжированием их по степени влияния на конкурентоспособность предприятия и по степени управляемости.

Заключительный, шестой этап состоит из реализации конкурентных преимуществ с осуществлением контроля и своевременной оценки актуальности и их эффективности [1, с. 583].

Однако, важно не только достичь конкурентных преимуществ, но и удержать их в долгосрочном периоде. Для этого необходимо, что бы сформированная стратегия конкурентных преимуществ соответствовала определенным условиям:

- должна быть умеренно рискованной, но не занижать стратегические преимущества конкурентов и не завышать свои преимущества;
- учитывать технические, технологические, экологические, экономические, управленческие и другие аспекты развития предприятия;
- интегрировать различные стороны предприятия, в частности, миссию, потенциал, структуру, систему менеджмента и др.;
- ориентировать на достижение не временных задач, а стратегических целей, обеспечивающих удовлетворение стратегически общественных и личных интересов; воплощать в себе научные достижения в области экономики, техники, управления и других наук;
- быть гибкой, учитывать многовариантность стратегических ситуаций, которые возникают в пространстве и времени;
- концентрировать стратегические и тактические конкурентные преимущества предприятия, внешней среды, знания, умения и опыт всего коллектива [1, с. 585].

Данный подход формирования конкурентных преимуществ на основе системного, позволит повысить конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе, а также обеспечит его одним или сразу обоими системными базовыми признаками конкурентного преимущества фирмы (рис. 1):



Рис. 1. Признаки конкурентного преимущества предприятия

Конкурентные преимущества свидетельствуют о высокой компетентности компании, благодаря которой предприятие имеет возможность удерживать лидирующие позиции в условиях конкуренции и привлекать потребителей. В современных условиях, определяемых высокой конкуренцией в отрасли и насыщенностью рынка традиционного вида продукцией (услугами), преимущество получают те предприятия, имеющие достаточно высокую рыночную стоимость, рост которой невозможно обеспечить без привлечения дополнительных ресурсов в инновационную и инвестиционную деятельность, на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции, развитие предприятия и повышение эффективности деятельности в целом.

Говоря о формировании конкурентных преимуществ, в качестве примера рассмотрим компанию ООО «Бетон+Авто». Данная фирма работает в Ивановской области с 2008 г. и занимает одну из лидирующих позиций в сфере производства и поставок бетонной продукции. На счету компании бетонный завод, собственный автопарк, состоящий из 8 единиц спецтехники, десятки сотрудников, а также сотни довольных клиентов.

Компания занимается производством товарного бетона, мелкозернистого бетона (пескобетона), а также бетонного раствора с возможностью отгрузки до 300 м<sup>3</sup> в сутки.

В рамках подготовительного этапа процесса разработки конкурентных преимуществ ООО «Бетон+Авто» были проведены ряд исследований, включая PEST, SNW, SWOT, а также Сравнительный анализы.

Разберём каждый более подробно:

1) Исходя из результатов PEST-анализа, общее влияние внешних факторов на деятельность ООО «Бетон+Авто» было оценено как отрицательное (-3,89). Наибольшее отрицательное воздействие на функционирование предприятия и его рыночные и конкурентные позиции оказывают такие факторы, как режим санкций, вызвавший структурные сдвиги на рынке бетонной и цементной продукции, а также фактор дефицита высококвалифицированных кадров.

2) проведя SNW-анализ, мы выделили ряд ключевых особенностей компании:

– в качестве сильных сторон ООО «Бетон+Авто» можно выделить: стратегию предприятия (стратегические ориентиры соответствуют структурным изменениям, происходящим на рынке), организационная структура аппарата управления (сложившаяся линейно-функциональная структура управления позволяет максимально эффективно координировать деятельность сотрудников, имидж предприятия на рынке (положительный), на предприятии благоприятный психологический климат;

– в качестве нейтральных: организация сбытовой сети (политика ООО «Бетон+Авто» направлена на услуги для компаний, лидерские качества менеджмента, коммуникации маркетинга, бренд, взаимоотношения с государственными органами, степень инноваций.

3) SWOT-анализ показал, что ООО «Бетон+Авто» имеет возможности выхода на новые рынки. Данное предприятие, имеет возможность увеличивать объемы предоставляемой продукции, а существующая конкурентная стратегия реализуется не в полной мере. В связи с этим предприятию рекомендуется внедрение новой, более эффективной стратегии, которая позволит повысить эффективность деятельности и достичь устойчивых конкурентных позиций на рынке.

4) Сравнительный анализ конкурентоспособности ООО «Бетон+Авто», наряду с двумя крупнейшими компаниями на рынке бетонной продукции в Ивановской области, показал, что рабочий потенциал исследуемой фирмы используется лишь на 78 %.

Таким образом, мы имеем устойчивую и проверенную временем компанию со сформированной клиентской базой, но при этом с реальной возможностью масштабирования и развития конкурентных преимуществ.

В настоящий момент ООО «Бетон+Авто» придерживается такой конкурентной стратегии, как стратегии фокусирования.

Цель данной стратегии заключается в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем у конкурентов. Такая стратегия опирается как на дифференциацию, так и на лидерство в минимизации издержек, но только в рамках целевого сегмента.

Наибольшее отрицательное воздействие на функционирование предприятия и его рыночные и конкурентные позиции оказывают такие факторы, как режим санкций, вызвавший структурные сдвиги на рынке бетонной продукции, а также фактор дефицита высококвалифицированных кадров.

Исходя из проведенного анализа конкурентной стратегии предприятия ООО «Бетон+Авто», можно сделать вывод о том, что существующая конкурентная стратегия реализуется не в полной мере. В связи с этим предприятию рекомендуется внедрение новой, более эффективной стратегии, которая

позволит повысить эффективность деятельности и достичь устойчивых конкурентных позиций на рынке.

По итогам проведенного анализа предлагается ключевое направление повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия – диверсификация деятельности.

В рамках разработки направления повышения конкурентоспособности предлагается изменить ассортиментную структуру продукции предприятия.

Ожидается, что реализация предложенных мероприятий позволит обеспечить более комплексный подход к управлению конкурентоспособности ООО «Бетон+Авто», поскольку обеспечит ориентацию предприятия на более широкий круг потребителей. Это, в свою очередь, позволит предприятию более эффективно конкурировать с ключевыми его конкурентами.

Таким образом, при реализации проекта диверсификации деятельности ООО «Бетон+Авто» потребуется реализация стратегических решений в подсистемах организации.

По результатам проведенного анализа было определено, что ООО «Бетон+Авто» в рамках расширения границ рынка целесообразно изменить ассортиментную структуру своей продукции.

Реализация выбранной стратегии расширения границ рынка (по Ансоффу) исходит из следующих обстоятельств:

– изменение ассортиментной структуры целесообразно, поскольку в данном случае предприятие получит на 5,5 млн р. (+2 %) больше доход от продаж продукции, нежели без ее изменения;

– диверсификация деятельности необходима, поскольку освоение новой продукции позволит предприятию получить дополнительный доход и в будущем позволит стать лидером на рынке.

На рис. 2 представлена стратегическая карта реализации проекта, в которой отражено последовательное влияние предлагаемых изменений на ключевые цели развития организации.

Изменение внутренних подсистем приведёт к укреплению рыночных позиций предприятия, что в итоге позволит организации добиться целей роста доходов от продаж и роста прибыли.

Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия в рамках проекта связаны с выявленными проблемами в деятельности предприятия и направлены на изменение ассортиментной структуры продукции предприятия.



Рис. 2. Стратегическая карта реализации проекта ООО «Бетон+Авто»

Представим характеристику и обоснование предлагаемого мероприятия – изменение ассортиментной структуры предприятия. Ожидается, что реализация предложенных мероприятий позволит обеспечить более комплексный подход к управлению конкурентоспособности ООО «Бетон+Авто», поскольку обеспечит ориентацию предприятия на более широкий круг потребителей. Это, в свою очередь, позволит предприятию более эффективно конкурировать с ключевыми его конкурентами.

В рамках разработанных мероприятий необходимо сформировать группу оперативного планирования, организационно подчиняющегося планово-экономическому отделу. В задачи планово-экономического отдела входит анализ рынка железобетонной продукции и разработка стратегических планов развития предприятия (3–5 лет). Группа оперативного планирования, в свою очередь, будет разрабатывать прогноз краткосрочного развития предприятия, и формировать обоснованные рекомендации по формированию ассортиментной политики ООО «Бетон+Авто» на краткосрочный период (1 год).

Группа оперативного планирования ООО «Бетон+Авто» позволит:

– оперативно реагировать на непредвиденные обстоятельства и смену приоритетов (колебания рыночной структуры, поломки оборудования, срочные заказы и др.);

– сократить складские запасы путем синхронизации материальных потоков;

– прогнозировать и управлять средне- и долгосрочными колебаниями загрузки, согласовывать загрузку и мощности всех ресурсов компании.

Таким образом, общий экономический эффект от реализации мероприятий по изменению ассортимента и диверсификации деятельности ООО «Бетон+Авто», согласно проведенным расчетам, составит 3091,6 тыс. р. По итогам реализации мероприятий, учитывая будущие тенденции развития рынка, ООО «Бетон+Авто» сможет обеспечить прирост дохода от деятельности на 4,7 %.

Динамика показателей прибыли предприятия в анализируемом периоде свидетельствует о нормальной стабильной работе предприятия. Вместе с тем, для предприятия характерна проблема снижения рентабельности деятельности, что обусловлено более высоким ростом себестоимости в сравнении с темпами роста получаемой выручки от продаж. Предложенные мероприятия направлены на изменение данной ситуации.

#### **Библиографический список**

1. Маскайкина Е. Ю. Алгоритм формирования конкурентной стратегии // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 21. С. 581–587.
2. Черджиева М. Т. Сущность и классификация конкурентных стратегий // Вестник современных исследований. 2020. № 2-3 (32). С. 52–55.
3. Чмышенко Е. В. Взаимосвязь стратегий и конкурентных преимуществ // Евразийское Научное Объединение. 2020. № 8-4 (66). С. 231–232.
4. Шиндина К. В. Теоретические основы разработки конкурентных стратегий предприятий // Оригинальные исследования. 2020. Т. 10, № 9. С. 15–19.

УДК 659.44

*О. С. Романова*

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация.** Создание благоприятного имиджа во внешней среде является одной из важнейших задач руководства. При этом формирование положительного восприятия организации является длительным и кропотливым процессом, требующим значительных финансовых вложений. Вопросы экономической эффективности имиджевых мероприятий в организации посвящена данная статья.

**Ключевые слова:** имидж организации, эффективность имиджевых мероприятий.

*О. S. Romanova*

## COST EFFECTIVENESS OF MEASURES TO SHAPE THE IMAGE OF THE ORGANIZATION

**Abstract.** Creating a favorable image in the external environment is one of the most important tasks of management. At the same time, the formation of a positive perception of the organization is a long and painstaking process that requires significant financial investments. This article is devoted to the issue of economic efficiency of image events in the organization.

**Key words:** image of the organization, effectiveness of image events.

Об имидже в наше время говорят и пишут достаточно активно. Работа по его созданию получила воплощение в направлении творческой деятельности имиджмейкерство. Все это свидетельствует о важности и эффективности положительного имиджа организации во внешней среде.

В начале нашего очерка хотелось бы проанализировать значение слова «имидж», выяснить его онтологический смысл и обозначить смысловые аналоги. В самом широком смысле слова имидж – это образ, который создается при контакте с объектом. Если сузить это понятие до границ конкретной организации, то под имиджем можно понимать смысловые установки и особенности восприятия организации объектами из ее внешней среды, выделяющие ее среди других и создающие сочетание уникальных черт запоминающимся и ассоциируемым.

Имидж по своей сути – это визитная карточка, сочетание отличительных черт, которые делают организацию узнаваемой. В связи с этим именно образ является, на наш взгляд, самым близким синонимом этого слова. Представление, мнение дополняют понятие образ, или имидж организации, а репутация – это несколько иное понятие. Под репутацией следует, по нашему мнению, понимать комплекс характеристик, свойственных организации как деловому партнеру. При этом она формируется с помощью целенаправленных систематических действий, в то время как имидж включает в себя более объективные моменты, не зависящие от конкретных действий имиджмейкеров.

Репутация – это более устойчивое комплексное явление, включающее в себя экономические, социальные, культурные и иные составляющие. Имидж привлекает потенциальных партнеров, а репутация создает устойчивую приверженность. Репутация более объективна по своей сущности, она создается длительное время, представляет собой комплексный итоговый результат. Ее сложнее поддерживать, затраты на поддержания хорошей деловой репутации часто не материализованы, а эффекты трудно исчислимы в абсолютных показателях.

Создание благоприятного имиджа – трудоемкий процесс, требующий грамотной и комплексной работы всех заинтересованных лиц от собственников до наемных работников. Но при этом имеют место и некие побочные эффекты, которые формируются независимо от целенаправленной работы по формированию имиджа. Именно эти уникальные сочетания конкретных представлений и отличают одну организацию от другой.

Следует отметить, что имидж организации, как и имидж человека может быть близок одному объекту и восприниматься им как положительный, но при этом вызывать отрицательные эмоции у другого объекта. Вследствие этого важно обозначить ту целевую группу, в глазах которой организация старается сформировать положительное восприятие. Сфокусированность на конкретной целевой аудитории позволяет оптимизировать расходы и ускорить получение желаемого результата.

Обратимся к вопросу рентабельности и эффективности от вложений в имиджевые мероприятия. На что требуется затрачивать финансовые средства для формирования благоприятного имиджа? В первую очередь на позиционирование организации и ее продукции или услуг на рынке. С другой стороны, требуются значительные расходы на создание узнаваемого бренда.

Эффект должен быть также двойным: рост прибыли за счет устойчивого спроса на товары или услуги, если речь идет о коммерческой организации, или приверженность клиентов, если говорить о некоммерческом проекте. Кроме этого, следует ожидать положительного эффекта в виде притока новых квалифицированных кадров.

Поскольку процесс формирования имиджа имеет объективную и субъективную основы, а также выражается во внутренней и внешней политике, то и необходимые в связи с этим расходы можно условно разделить на постоянные и переменные. К постоянным можно отнести затраты на поддержание объективных основ имиджа организации, а также на развитие связей с деловыми партнерами. В качестве переменных выступают в первую очередь расходы на символику, товарные знак, маркировку, традиционно-обрядовую сторону и выплаты акционерам.

Вместе с тем, существуют структурные элементы имиджа, которые не требуют практически никаких финансовых вложений, но по своей значимости и трудоемкости являются, пожалуй, не менее значимыми. Речь идет в первую очередь о поддержании идей и ценностей, которые создают впечатление об организации как о надежном партнере или производителе. Неформальные каналы коммуникации, нормы и образцы поведения, кадровая политика, поддержание организационной культуры также часто не подразумевают каких-либо прямых финансовых затрат. Но имидж организации формируется изнутри, если не придавать должного значения всем этим направлениям

деятельности, а работать только над внешними факторами, эффект будет не долгосрочным, эффективность низкая, а рентабельность отрицательной.

Самым дорогостоящим является проект по формированию образа экологически безопасного производства. Закупка нового оборудования, перепланировка производственных помещений, снижение экологического риска за счет выпуска нового продукта, соответствующего всем требованиям экологичности – это капитальные вложения, размер которых может в несколько раз превышать размер годовой прибыли. Но при этом экономия на штрафах, получение пролонгированного дохода гарантирует высокую рентабельность этих вложений.

Позиционирование товаров и услуг на рынке должно повышать уровень конкурентоспособности, разумная ценовая политика, оригинальность подачи и уникальность продукции, послепродажное обслуживание приводит к устойчиво растущему спросу. Для оценки эффективности часто используют такие показатели как CPA, LTV. С учетом фазы жизненного цикла товара можно предположить, что эффективность вложений в завоевание рыночной позиции может измерять в ROI, ROMI, NPV и варьироваться от 150 % до 400 %.

Стоит отметить, что само по себе финансовое положение является для деловых партнеров важным показателем надежности организации. Наличие гарантий, страхование рисков свидетельствуют о жизнеспособности организации.

Имидж должен привлечь и создать ассоциативный образ, значит необходимо использовать рекламу, в том числе и через СМИ. В настоящее время это достаточно дорогое удовольствие, но рентабельность при этом составляет до 20–30 %.

Социальный портрет формируется за счет участия в акциях, благотворительности. При этом он является своего рода рекламой. Визуальный фирменный стиль также требует привлечение специалистов: художников, дизайнеров, социологов и т. п. Эти статьи расходов относятся к переменным, их рентабельность трудно измерима, но социальный эффект не заставит себя ждать.

Выделим основные этапы по формированию имиджа организации, которые, в свою очередь, будут отражаться в финансовом планировании в качестве отдельных статей расходов.

Все начинается с изучения рынка, предпочтений потребителей и их оценки уже существующей продукции. Затем следует проанализировать потребности. Маркетологи и аналитики привлекаются из сторонних организаций или проводят исследования, будучи работниками данной организации. В обоих случаях размер оплаты труда закладывается в смету расходов. Концепцию продвижения существующих товаров осуществляют экономисты, которые также могут быть приглашенными или работать в компании. Они же могут построить стратегию формирования имиджа. А вот реализацией их идей должны заниматься руководители и наемные работники, ведь именно они являются наиболее заинтересованными лицами в деле создания благоприятного имиджа. Анализ результатов и корректировка действия также требуют непосредственного участия исполнителей. Экономия на оплате труда экономистов, аналитиков и маркетологов может привести к еще большим затратам в дальнейшем.

Вместе с тем, имидж является составляющей гудвилла фирмы. Работа над имиджем приводит к увеличению гудвилла, который в свою очередь может быть нематериальным активом [3]. Для коммерческих организаций эта категория легко измерима. А вот для государственных структур репутация, имидж практически нематериальны, вследствие этого мало изучены.

Имидж организации косвенно может быть отнесен к нематериальным активам, а торговая марка может быть запатентована и иметь вполне материальное выражение, учитываться в качестве материального актива. Для коммерческих структур главная задача имиджмейкерства – коммерческая выгода, а для учреждений – привлечение и удержание клиентов. Но влияние на рынок товаров и услуг при этом также можно отнести к целям формирования благоприятного имиджа. Наличие устойчивой клиентской базы укрепляет позиции организации не только на рынке, но и в социальном пространстве.

Имидж формируется в умах людей, он рассчитан на эмоции, поэтому он динамичен. Его поддержание требует не меньших вложений, чем создание. Постоянная рекламная компания, социальные мероприятия, поддержание организационной культуры – это систематическая деятельность, требующая стабильных вложений денежных средств. Но если у организации достаточно хороший имидж, положительная деловая репутация, то и цены на продукцию или услуги могут быть несколько выше рыночных. Это плата за бренд. Элемент приверженности и престижа играет не последнюю роль при принятии решения о покупке.

Безусловно, для создания конкурентных преимуществ необходимо затратить немало средств. Но в дальнейшем все они могут быть заложены в цену товара и окупиться. Утрата положительного имиджа выражается в потере клиентов и части предполагаемой прибыли, что получит свое отражение в дебетовых счетах. При этом он в отличие от репутации не может быть амортизирован, но и не подвергается налоговому учету как нематериальные активы.

Качественные методы оценки имиджа организации всегда субъективны. Очевидны и объективны количественные способы оценки имиджа, рост чистой прибыли является важнейшим показателем эффективности, при этом можно рассчитать избыточную или дополнительную прибыль, полученную в результате имиджевых установок [2]. Для расчета избыточной прибыли важно сравнить свое предприятие с конкурентом по количеству активов. После этого определяем нормативную прибыль, приходящуюся на единицу актива. Полученное значение сравниваем с текущим уровнем прибыли. Итоговая сумма и будет равна объему неучтенных активов.

Для расчета экономических эффектов от формирования положительного имиджа компании можно использовать разнообразные методики, выбор делается при этом с учетом принадлежности к той или иной сфере деятельности, размера и формы собственности организации. Наиболее прогрессивными можно считать такие методы оценки эффективности мероприятий по формированию положительного имиджа организации как балансовый метод, метод дисконтирования финансовых потоков, метод избыточной рентабельности. Достаточно оригинальную методику оценки эффективности корпоративного имиджа предложили Л. Андреева и А. Яценко. Они основаны на привлечении экспертов для расчета балльной интегральной оценки [1].

Следует отметить, что динамичность рыночной конъюнктуры, цифровизация экономики приводят подчас совсем к неожиданным изменениям спроса и предложения на рынке в короткие сроки. В связи с этим, важно рассчитывать риски от вложения финансовых средств в имиджевые и репутационные мероприятия. Мониторинг рынка важно осуществлять еженедельно, а в ряде сфер деятельности и еще чаще. Конкуренция предполагает не только создание бренда и его поддержание, но и усовершенствование, разработку новых товаров и услуг, послепродажное обслуживание, гибкую ценовую политику.

Прибыль и приверженность к организации зависит не только от материальных активов, но и от имиджа, который является частью нематериальных активов. Руководители и собственники организации должны понимать, что формирование имиджа – это трудоемкий комплексный процесс. Положительный имидж в конечном счете приводит к экономии ресурсов, он всегда рентабелен. А негативный – неизбежно приведет к увеличению расходов. Если не работать над положительным имиджем, экономить на его поддержании, то благодаря конкурентам он достаточно быстро станет отрицательным, а значит, приведет к потере клиентов и снижению прибыльности или лояльности, если речь идет о некоммерческой организации.

#### ***Библиографический список***

1. *Андреева Л. И., Яценко А. В.* Проблемы оценки имиджа предприятия // Вестник СевНТУ. Сб. науч. тр. Севастополь, 2011. Вып. 116. Сер.: Экономика и финансы. С. 9–16.
2. *Котляров И. Д.* Оценка стоимости бренда и классификация брендов // Практический маркетинг. 2011. № 7 (173). С. 11–17.
3. *Руденко М. В.* Гудвилл, имидж и репутация организации: сравнительный анализ понятий // Наука Красноярья. 2023. Т. 12, № 2. С. 116–126.

УДК 336.02

*И. В. Курникова, А. Г. Галстян, С. А. Плетюхина*

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КЛИЕНТСКОГО ПУТИ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ В РОССИЙСКИХ БАНКАХ

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные цифровые нововведения в российском ипотечном кредитовании. Авторы раскрывают содержание ключевых цифровых сервисов – электронной закладной, удалённой идентификации заёмщика, мобильного приложения «Госключ», электронной регистрации сделок в Росреестре, автоматизированного кредитного скоринга и цифровых ипотечных платформ – и приводят сравнительный анализ традиционного и цифрового форматов оформления ипотечной сделки. Авторами обозначен ряд преимуществ цифровизации ипотечного кредитования.

**Ключевые слова:** ипотечное кредитование, цифровизация, электронная закладная, удалённая идентификация, цифровая ипотека.

*I. V. Kournikova, A. G. Galstyan, S. A. Pletyukhina*

## DIGITAL TRANSFORMATION OF THE MORTGAGE CUSTOMER JOURNEY IN RUSSIAN BANKS

**Abstract.** The article examines the main digital innovations in Russian mortgage lending. The authors reveal the content of the key digital services – the electronic mortgage note, remote borrower identification, the «Gosklyuch» mobile application, electronic registration of transactions with Rosreestr, automated credit scoring, and digital mortgage platforms – and provide a comparative analysis of the traditional and digital formats of mortgage transaction processing. The authors identify a number of advantages of mortgage lending digitalisation.

**Key words:** mortgage lending, digitalisation, electronic mortgage note, remote identification, digital mortgage.

Ипотечное кредитование – это форма банковского кредита, при котором заёмщику предоставляются денежные средства на покупку, строительство или реконструкцию объекта недвижимости под залог приобретаемого имущества. Согласно Федеральному закону от 16.07.1998 № 102-ФЗ «Об ипотеке (залоге недвижимости)», ипотека представляет собой залог недвижимого имущества, обеспечивающий исполнение обязательств заёмщика перед кредитором [1].

Цифровая ипотека – это процесс оформления ипотечного кредита с использованием дистанционных цифровых сервисов на всех этапах: от подачи заявки до регистрации сделки в Росреестре и постановки электронной закладной на депозитарный учёт. В последние годы в Российской Федерации произошёл качественный сдвиг в цифровизации первичной выдачи ипотечного кредита: по данным Росреестра, по итогам 2025 года доля ипотечных сделок, оформленных в полностью электронной форме, достигла 93 % против

---

© Курникова И. В., Галстян А. Г., Плетюхина С. А., 2026

9 % в 2020 году [6]. Это стало возможным благодаря последовательному внедрению ряда цифровых нововведений, рассматриваемых в данной статье.

Основные цифровые нововведения в ипотечном кредитовании, формирующие современный облик российского ипотечного рынка, можно сгруппировать по нескольким направлениям.

1. Электронная закладная. Институт электронной закладной введён Федеральным законом от 25.11.2017 № 328-ФЗ путём внесения изменений в Закон «Об ипотеке» [2]. Начиная с 1 июля 2018 года закладные могут оформляться в электронной форме и храниться в депозитарии – НКО АО «Национальный расчётный депозитарий» либо иных специализированных депозитариях. Электронная закладная содержит те же сведения, что и документарная, и удостоверяет права залогодержателя на ипотечное обязательство. ПАО Сбербанк с 2019 года полностью отказался от выпуска бумажных закладных. По данным АО «ДОМ.РФ», к маю 2024 года российскими банками было оформлено более 1 миллиона электронных закладных совокупным объёмом более 3 трлн рублей [4].

2. Удалённая идентификация заёмщика. Осуществляется на основе двух государственных инфраструктурных сервисов. Единая система идентификации и аутентификации (ЕСИА) запущена в 2010 году на базе портала «Госуслуги»; её использование позволяет банку получить подтверждённые сведения о заёмщике (паспортные данные, СНИЛС, ИНН, сведения о доходах из Федеральной налоговой службы, сведения о страховом стаже из Социального фонда России). Единая биометрическая система (ЕБС), введённая в эксплуатацию с 1 июля 2018 года в соответствии с Федеральным законом от 31.12.2017 № 482-ФЗ, позволяет провести биометрическую верификацию заёмщика без личного посещения им офиса банка.

3. Мобильное приложение «Госключ». С 2022 года развивается государственный сервис, позволяющий заёмщикам бесплатно получить усиленную квалифицированную электронную подпись (УКЭП) на мобильное устройство без посещения удостоверяющего центра. С использованием «Госключа» заёмщики могут дистанционно подписывать кредитный договор, договор купли-продажи и электронную закладную. В ноябре 2022 года АО «Банк ВТБ» совместно с жилищной экосистемой «Метр квадратный» запустил полностью цифровое оформление ипотеки с использованием приложения «Госключ» [5].

4. Электронная регистрация ипотечной сделки в Росреестре. Регулируется Федеральным законом от 13.07.2015 № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» [3]. Банк-кредитор, имеющий соответствующее соглашение с Росреестром, осуществляет подготовку и отправку документов в ведомство в режиме «под ключ». С 1 марта 2025 года для юридических лиц подача заявлений в Росреестр осуществляется исключительно в электронной форме. По данным Росреестра, средний срок регистрации ипотечной сделки в электронной форме сократился до полутора рабочих дней при общем регламентном сроке регистрации прав в семь дней с даты поступления документов [6].

5. Автоматизированный кредитный скоринг. Основан на применении технологий искусственного интеллекта и машинного обучения. Скоринговая модель в режиме реального времени присваивает заявке предварительную категорию риска и формирует индикативное решение на основе данных из Бюро кредитных историй, открытых государственных сервисов, поведенческих

характеристик клиента в дистанционных каналах банка. Применение моделей машинного обучения существенно сокращает срок принятия решения по заявке – от нескольких минут до нескольких часов против нескольких дней при ручной обработке – и обеспечивает более точную дифференциацию заёмщиков по уровню кредитного риска.

6. Цифровые ипотечные платформы крупнейших банков. Указанные платформы интегрируют каталог объектов недвижимости, сервисы оценки и страхования, инструменты подачи и сопровождения заявки, услуги электронной регистрации сделок. ПАО Сбербанк запустил платформу «Домклик» в 2017 году; АО «Банк ВТБ» развивает платформу «Метр квадратный»; АО «Альфа-Банк» предоставляет цифровой ипотечный сервис в составе единой цифровой экосистемы банка; АО «Банк ДОМ.РФ» располагает собственным цифровым ипотечным сервисом. Цифровые платформы обеспечивают реализацию полного цикла ипотечного оформления в едином пользовательском интерфейсе.

Совокупное применение перечисленных цифровых инструментов привело к существенному сокращению временных и финансовых затрат на оформление ипотечного кредита. Сравнительная характеристика этапов оформления ипотечной сделки в традиционном (без использования цифровых сервисов) и цифровом форматах представлена в таблице.

**Сравнительная характеристика этапов оформления ипотечной сделки**

Этап сделки	Бумажный формат	Цифровой формат
Подача заявки и андеррайтинг	Личное посещение офиса банка, заполнение бумажной анкеты, ручная проверка документов – 3–7 дней	Онлайн-заявка через сайт или мобильное приложение, авторизация через ЕСИА, МЛ-скоринг – от нескольких минут до нескольких часов
Идентификация заёмщика	Личное предъявление паспорта, подтверждение доходов справкой 2-НДФЛ – 1–3 дня	Удалённая идентификация через ЕСИА/ЕБС, автоматическое получение сведений из ФНС и СФР – несколько минут
Сбор справок и документов на объект	Самостоятельное получение выписки из ЕГРН, проверка юридической чистоты у юриста – 5–15 дней	Все запросы выполняются менеджерами банка через цифровую платформу – до 3 дней
Оценка объекта и страхование	Выезд оценщика на объект, оформление бумажного отчёта и бумажного полиса – 3–5 дней	Электронный отчёт об оценке, электронный страховой полис в личном кабинете – 1 день
Регистрация в Росреестре	Самостоятельная подача документов через МФЦ, длительность регистрации – до 10 дней	Электронная регистрация сделки банком в режиме «под ключ» – 1,5–3 дня
Перевод средств продавцу	Передача документов о регистрации в банк, ручной анализ – до 5 дней	Автоматизированное отслеживание статуса регистрации, онлайн-перевод средств – 1 день
<b>Совокупный срок сделки</b>	<b>До 18 дней</b>	<b>До 6 дней</b>

*Источник: составлено авторами на основе [4; 6].*

Из приведённых в таблице 1 данных видно, что использование цифровых сервисов обеспечивает сокращение совокупного срока сделки приблизительно в три раза – с восемнадцати до шести дней. По данным платформы «Цифровая ипотека», ускорение цикла обусловлено комплексной автоматизацией взаимодействия между банком, заёмщиком, продавцом, оценщиком, страховой компанией и Росреестром: одна интеграция через цифровую платформу заменяет приблизительно 43 двусторонние интеграции с отдельными партнёрами и обеспечивает экономию более 80 миллионов рублей для среднего банка [4].

Преимущества цифровизации ипотечного кредитования распространяются на всех участников сделки. Для заёмщика – это сокращение временных затрат, уменьшение количества требуемых документов и поездок в офисы банка, отделения МФЦ, страховых компаний, а также возможность оформления ипотеки в любом регионе России без личного присутствия. Для банка – снижение операционных издержек, повышение точности кредитного скоринга, расширение клиентской базы за счёт удалённого обслуживания. Для государства – формирование единой цифровой инфраструктуры рынка недвижимости, ускорение оборота прав на недвижимое имущество и повышение прозрачности рынка.

Таким образом, цифровые нововведения в ипотечном кредитовании последних лет существенно трансформировали характер первичной выдачи ипотеки в Российской Федерации: к 2025 году доля электронных сделок достигла 93 %, а средний срок оформления сократился до шести дней. Сформированная цифровая инфраструктура – электронные закладные, удалённая идентификация, мобильное приложение «Госключ», электронная регистрация в Росреестре, машинный скоринг и цифровые ипотечные платформы – обеспечивает существенные выгоды всем участникам сделки.

#### ***Библиографический список***

1. Федеральный закон от 16.07.1998 № 102-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «Об ипотеке (залоге недвижимости)». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19396/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19396/) (дата обращения: 13.05.2026).
2. Федеральный закон от 25.11.2017 № 328-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об ипотеке (залоге недвижимости)» и отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_283377/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283377/) (дата обращения: 13.05.2026).
3. Федеральный закон от 13.07.2015 № 218-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О государственной регистрации недвижимости». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182661/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182661/) (дата обращения: 13.05.2026).
4. Цифровая ипотека: итоги развития рынка в 2024–2025 годах. Аналитический обзор АО «ДОМ.РФ». URL: <https://дом.рф/upload/iblock/> (дата обращения: 12.05.2026).
5. ВТБ совместно с экосистемой «Метр квадратный» запустил полностью цифровую ипотеку с использованием «Госключ». URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/> (дата обращения: 11.05.2026).
6. Итоги учётно-регистрационной деятельности Росреестра за 2025 год. URL: <https://rosreestr.gov.ru/press/archive/> (дата обращения: 11.05.2026).

УДК 336.02

*И. В. Курникова, В. Н. Егоров, А. Н. Носов*

## ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ЭКОНОМИКУ МАЛЫХ ГОРОДОВ И РЕГИОНОВ

**Аннотация.** В статье исследуется влияние финансовых технологий (FinTech) на экономическое развитие малых городов и регионов. На фоне тенденции к сокращению физического присутствия коммерческих банков в удаленных и малых населенных пунктах, цифровизация финансовых услуг берет на себя роль главного драйвера обеспечения финансовой доступности. В работе проведен анализ того, как мобильный банкинг, развитие цифровых платформ и банковских экосистем сказываются на уровне жизни населения, развитии малого бизнеса и прозрачности региональной экономики. Представлены результаты оценки экономических эффектов от внедрения финтех-решений, а также предложены рекомендации по стимулированию проникновения цифровых финансовых сервисов на региональном уровне.

**Ключевые слова:** региональная экономика; малые города; цифровизация банков; финансовая доступность; мобильные приложения; финансовые технологии; экосистема; налоговое администрирование.

*I. V. Kournikova, V. N. Egorov, A. N. Nosov*

## ASSESSMENT OF THE IMPACT OF FINANCIAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT ON THE ECONOMY OF SMALL TOWNS AND REGIONS

**Abstract.** The article examines the impact of financial technologies (FinTech) on the economic development of small towns and regions. Against the backdrop of the trend to reduce the physical presence of commercial banks in remote and small settlements, the digitalization of financial services is taking on the role of the main driver of financial inclusion. The paper analyzes how mobile banking, the development of digital platforms, and banking ecosystems affect the standard of living of the population, the development of small businesses, and the transparency of the regional economy. The results of assessing the economic effects of the introduction of fintech solutions are presented, and recommendations are proposed for stimulating the penetration of digital financial services at the regional level.

**Key words:** regional economy; small towns; digitalization of banks; financial inclusion; mobile applications; financial technologies; ecosystem; tax administration.

Цифровая трансформация стала неотъемлемой характеристикой современной экономики. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» задает вектор на всеобъемлющее внедрение инноваций для повышения качества жизни. В банковской сфере этот процесс протекает наиболее динамично. Как справедливо отмечают Е. А. Бибикова, И. В. Курникова и А. Н. Носов, «системы онлайн-банкинга, мобильные платежи, цифровые валюты и другие инновационные технологии существенно изменили способы, которыми клиенты взаимодействуют с банками и управляют своими финансами» [2, с. 318].

---

© Курникова И. В., Егоров В. Н., Носов А. Н., 2026

В условиях, когда региональные финансы (что отчетливо видно на примере Ивановской области) характеризуются ограниченностью собственных доходов и зависимостью от межбюджетных трансфертов [3, с. 21], цифровизация финансовых услуг берет на себя роль одного из драйверов экономической стабилизации. Оптимизация издержек коммерческими банками ведет к планомерному сокращению сети физических отделений в малых населенных пунктах. В этих условиях мобильные приложения и банковские экосистемы становятся основным, а зачастую и единственным связующим звеном между региональным потребителем, местным бизнесом и глобальной экономикой.

Глубокое проникновение цифровых технологий в банковскую среду выступает катализатором экономических процессов в регионах. Развитие мобильного банкинга снимает географические ограничения для пользователей. Согласно исследованиям, огромно число счетов физических лиц с доступом с мобильных устройств – они занимают более 70 % всех счетов в кредитных организациях [2, с. 319]. По данным аналитического центра НАФИ, процент людей, использующих мобильный банк для финансовых операций, вырос с 34 % в 2018 г. до 70 % в 2023 г., что свидетельствует о преодолении цифрового барьера даже в отдаленных муниципальных образованиях.

Для оценки комплексного влияния финансовых технологий на малые города была разработана аналитическая матрица (см. табл.), демонстрирующая качественные изменения в различных секторах местной экономики. Элементом научной новизны в данном подходе выступает выделение макроэкономической роли Big Data коммерческих банков как инструмента регионального управления.

Особого внимания заслуживает синергия банковских сервисов с государственными услугами в сфере налогового администрирования. Как подчеркивается в профильных исследованиях, налоговое стимулирование предпринимательской деятельности имеет критическое значение для развития малых городов Ивановской области [1, с. 318]. Практика показывает, что в районных центрах (например, Шуя, Кинешма) активное использование онлайн-касс, эквайринга и СБП местными предпринимателями напрямую коррелирует с ростом налоговых доходов бюджета. Интеграция функционала мобильных приложений с платформами Федеральной налоговой службы позволяет самозанятым и субъектам МСП вести учет и уплачивать налоги в «бесшовном» режиме. Это крайне важно для отделов оказания государственных услуг, так как подобная автоматизация снижает административную нагрузку и повышает добровольную налоговую дисциплину.

**Направления влияния финансовых технологий  
на экономику малых городов и регионов**

<b>Сфера влияния</b>	<b>Традиционный формат (до активного внедрения FinTech)</b>	<b>Цифровой формат (FinTech)</b>	<b>Экономический эффект для региона</b>
<b>Население (финансовая доступность)</b>	Привязка к графику работы отделений. Ограниченный выбор продуктов.	Круглосуточный доступ к экосистемам через мобильные приложения.	Снижение оттока молодежи за счет обеспечения «цифрового комфорта»; рост сбережений.
<b>Малый и средний бизнес (МСП)</b>	Сложности с инкассацией, высокая доля наличных расчетов. Кассовые разрывы.	QR-эквайринг (СБП), онлайн-факторинг, краудлендинговые платформы банков.	Ускорение оборачиваемости капитала; выход локальных производителей на федеральный e-commerce.
<b>Государство и фискальная система</b>	Теневая экономика из-за доминирования наличных. Сложность контроля.	Интеграция банковских API с сервисами ФНС, автоплатежи.	Обеление экономики; рост налоговых поступлений по спецрежимам (НПД, УСН).
<b>Муниципальное управление</b>	Планирование на основе запаздывающих статистических данных.	Агрегирование транзакционных данных (Big Data) экосистемами банков.	Возможность скоринга инвести привлекательности районов, трекинг оттока капитала в мегаполисы.

Как показывает сравнительный анализ, проведенный Е. А. Бибиковой и соавторами, расширение возможностей приложений (в 2022 году у ВТБ и Сбера реализовано 24 и 25 ключевых функций соответственно) напрямую влияет на метрику DAU/MAU [2, с. 324]. Высокая вовлеченность аудитории формирует новые поведенческие паттерны: жители регионов привыкают к финансовой прозрачности. Более того, инновационным вектором является использование банками нейросетей для анализа транзакционной активности. Банки, аккумулируя обезличенные данные о тратах населения в малых городах, фактически обладают картой экономической пульсации региона. Предоставление аналитических дашбордов муниципалитетам может стать прорывным FinTech-продуктом в секторе B2G (Business-to-Government), позволяя местным властям видеть реальные точки роста малого бизнеса и направления оттока капитала.

Вместе с тем, сохраняются барьеры цифрового неравенства. В отдаленных районах остро стоит проблема нестабильного интернет-покрытия и высокой стоимости привлечения клиентов для банков, что замедляет развертывание инновационных мер поддержки малых городов [4, с. 31].

Развитие финансовых технологий является не просто удобной надстройкой, а критически важным элементом инфраструктуры для малых городов и регионов. Экосистемы коммерческих банков компенсируют дефицит физических точек обслуживания, стимулируют местный бизнес к выходу в онлайн-пространство и способствуют обелению региональной экономики.

Для дальнейшего успешного внедрения инноваций и максимизации положительного экономического эффекта в регионах целесообразно рекомендовать:

- развитие инфраструктуры связи: реализация совместных государственных и частных проектов по обеспечению стабильного высокоскоростного интернета в малых городах;

- интеграцию с региональными сервисами: расширение возможностей банковских приложений по оплате локальных услуг (местные ЖКХ, транспортные карты, региональные налоги) без комиссий;

- повышение цифровой грамотности: проведение образовательных семинаров для населения и предпринимателей малых городов (в том числе на базе структур ФНС и муниципальных образований) по вопросам безопасного использования мобильного банкинга и защиты от кибермошенничества;

- внедрение B2G-аналитики: разработка банками информационных продуктов на базе Big Data для муниципалитетов с целью мониторинга инвестиционной привлекательности и потребительской активности на конкретных территориях.

В развитие предложенной аналитической матрицы, существенным элементом научной новизны данного исследования выступает разработка методического подхода к количественной оценке влияния финтех-экосистем на фискальную среду муниципалитета. Для оценки уровня обеления местных экономик авторами предлагается к расчету интегральный показатель цифровой налоговой прозрачности (транспарентности) малого города ( $I_{dtt}$ ). Данный показатель позволяет математически смоделировать зависимость между проникновением банковских API и уровнем добровольной налоговой дисциплины локальных субъектов бизнеса:

$$I_{dtt} = \alpha \left( \frac{V_{digital}}{V_{total}} \right) + \beta \left( \frac{N_{auto}}{N_{total}} \right) + \gamma K_{int}$$

где:

$V_{digital}$  – объем транзакций местного бизнеса, прошедший через безналичные каналы (включая СБП и QR-эквайринг);

$V_{total}$  – совокупный оборот розничной торговли и платных услуг в муниципалитете;

$N_{auto}$  – количество налогоплательщиков (в том числе применяющих спецрежимы НПД и УСН), использующих интегрированные банковские сервисы для автоматизированного учета доходов и бесшовной уплаты налогов;

$N_{total}$  – общее число зарегистрированных субъектов предпринимательства на территории;

$K_{int}$  – коэффициент B2G-интеграции, отражающий уровень обмена агрегированными транзакционными данными (Big Data) между банками и государственными структурами;  $\alpha, \beta, \gamma$  – весовые коэффициенты значимости.

Внедрение данной формулы в практику анализа открывает новые возможности для оценки рисков цифровой трансформации на региональном

уровне. На основе рассчитанного индекса предлагается авторская классификация малых городов по трем ключевым кластерам: зона высокой прозрачности ( $I_{dtt} > 0,7$ ), транзитная зона ( $0,4 < I_{dtt} < 0,7$ ) и зона фискального риска ( $I_{dtt} < 0,4$ ), характеризующаяся консервацией наличного оборота. Подобный предиктивный (предсказательный) анализ позволит оптимизировать работу профильных ведомств, в частности отделов оказания государственных услуг, смещая фокус с экстенсивного контроля на точечное стимулирование цифровой грамотности и развитие инфраструктуры в проблемных районах.

Практическая значимость предложенной аналитической матрицы (см. табл.) и рассчитанного на ее основе индекса цифровой налоговой прозрачности ( $I_{dtt}$ ) заключается в формировании прикладного инструментария для региональных органов власти и структур ФОИВ. Систематизация направлений влияния финансовых технологий позволит перейти от постоянного и трудоемкого сбора статистики к проактивному планированию местного развития. В частности, матрица может служить базовой моделью при разработке муниципальных программ поддержки МСП. Она позволит выделить те сегменты, где цифровизация способна дать наиболее быстрый социально-экономический эффект – от внедрения краудлендинговых платформ до расширения функционала B2G-сервисов.

Применение авторской формулы и вытекающей из нее классификации территорий обладает высоким потенциалом для оптимизации работы налоговых органов. Расчет индекса  $I_{dtt}$  в разрезе конкретных муниципальных образований (например, на базе малых городов – Кинешма или Шуя) дает возможность выявлять локальные «зоны фискального риска» с высокой долей теневой экономики. Это позволяет точно перенаправлять административные ресурсы налогового ведомства – инициировать профильные образовательные семинары для местных предпринимателей по вопросам индивидуализации субъектов гражданского права и применения налоговых спецрежимов через банковские экосистемы, тем самым превентивно стимулируя добровольную налоговую дисциплину.

#### **Библиографический список**

1. *Беляева И. Е., Курникова И. В., Мужжакова Е. А.* Налоговое стимулирование предпринимательской деятельности (на примере малых городов Ивановской области) // Малые города большой страны: сб. науч. ст. и материалов Первой Всероссийской научно-практической конференции. Иваново, 2023. С. 315–321.
2. *Бибикова Е. А., Курникова И. В., Носов А. Н.* Оценка эффективности внедрения финансовых технологий в коммерческих банках на примере мобильных приложений // Вестник ГГУ. 2024. № 5. С. 318–328.
3. *Груздева Е. В., Курникова И. В.* Специфика региональных финансов на примере Ивановской области // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2025. № 3 (83). С. 14–23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-regionalnyh-finansov-na-primere-ivanovskoy-oblasti> (дата обращения: 14.05.2026).
4. *Курникова И. В., Савин В. Э., Балабанова Н. В.* Развитие малых городов: инновационные меры поддержки // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2023. № 4 (76). С. 30–35.
5. Официальный сайт Исследовательской компании НАФИ. URL: <https://nafi.ru> (дата обращения: 14.05.2026).
6. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 14.05.2026).
7. *Тихонова Е. В.* Влияние финансовых технологий на развитие банковского сектора Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 10-2 (104).

# ИНФОРМАЦИОННО-ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

---

УДК 347.122

*А. А. Бархударян*

## ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ВАЛЮТЫ: АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

**Аннотация.** Статья посвящена анализу зарубежного опыта правового регулирования цифровых валют в условиях трансформации мировой финансовой системы. Рассматриваются два ключевых документа: Регламенту Европейского Союза о рынках криптоактивов (MiCA) и Рекомендациям Группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (FATF). Подробно анализируются категоризация криптоактивов по MiCA, правовой статус эмитентов и поставщиков услуг, а также требование публикации «Белой книги». В контексте стандартов FATF исследуются «Рекомендация 15» и «Правило путешествия», направленные на деанонимизацию транзакций и противодействие отмыванию денег.

**Ключевые слова:** цифровая валюта, криптоактивы, токены, Регламент MiCA, Европейский союз, FATF, стейблкоины, «Белая книга», «Правило путешествия», эмитенты криптоактивов, поставщики услуг, финансовый рынок.

*А. А. Barkhudaryan*

## LEGAL REGULATION OF DIGITAL CURRENCY USAGE: ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of foreign experience in the legal regulation of digital currencies in the context of the transformation of the global financial system. Two key documents are examined: the European Union Regulation on Markets in Crypto-assets (MiCA) and the Recommendations of the Financial Action Task Force (FATF). The categorization of crypto-assets under MiCA, the legal status of issuers and service providers, as well as the requirement to publish a white paper are analyzed in detail. In the context of the FATF standards, Recommendation 15 and the Travel Rule, aimed at the de-anonymization of transactions and combating money laundering, are investigated.

**Key words:** digital currency, crypto-assets, tokens, MiCA Regulation, European Union, FATF, stablecoins, white paper, Travel Rule, crypto-asset issuers, service providers, financial market.

Цифровые активы стали частью финансового рынка во всем мире, возникает необходимость их государственного регулирования в целях обеспечения финансовой стабильности и защиты интересов инвесторов. Быстрое развитие криптовалют и технологии блокчейн привело к значительным изменениям в мировой финансовой системе, создавая как новые возможности для физических и юридических лиц – владельцев цифровой валюты, так и необходимость в правовом закреплении и регулировании на государственном и межгосударственном уровнях.

Несмотря на то, что далеко не все развитые страны придерживаются одинаковых подходов к регулированию цифровых активов, отличаются по срокам и правилам создания и внедрения соответствующих нормативных актов, в последние годы был достигнут определенный прогресс в этом направлении. Международное сообщество активно работает над созданием комплексной правовой базы для регулирования цифровых активов, стремясь обеспечить финансовую стабильность, защитить инвесторов и предотвратить использование криптовалют в незаконных целях.

Результатом указанного прогресса стало формирование двух ключевых нормативных документов: Регламента Европейского Союза о рынках криптоактивов (далее – Регламент MiCA) и Международные стандарты по противодействию отмыванию денег, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения FATF (далее – Рекомендации FATF).

Первым глобальным и комплексным нормативным подходом к регулированию криптоактивов на территории Европейского союза (далее – ЕС) является Регламент MiCA, принятие которого было Советом Европы в мае 2023 года. Европейская комиссия представила проект Регламента MiCA в сентябре 2020 года и после многочисленных обсуждений в апреле 2023 года Европарламент одобрил Регламент с последующим его распространением на страны Европейского союза. Регламент MiCA призван обеспечить правовую определенность и ясность для эмитентов и поставщиков услуг, работающих на рынке криптоактивов. Данный акт охватывает различные аспекты, в том числе выпуск и предоставление криптоактивов, требования к поставщикам услуг в сфере криптоактивов и меры по защите инвесторов. Также он включает в себя правила для различных типов цифровых активов, такие как стандарты предоставления информации потребителям, требования к инфраструктуре хранения и передачи активов, меры по борьбе с отмыванием денег и финансированием терроризма. Ключевые положения для тех, кто выпускает криптоактивы и торгует ими, касаются прозрачности, раскрытия информации, авторизации и надзора за транзакциями [6, с. 3].

В преамбуле к Регламенту MiCA указано, что в настоящее время не существует никаких правил, кроме тех, которые касаются борьбы с отмыванием денег, предоставлением услуг с оплатой при использовании таких нерегулируемых криптоактивов, в том числе для работы торговых платформ для криптоактивов, обмена криптоактивов на средства или другие криптоактивы, а также для хранения и управления криптоактивами от имени клиентов. Отсутствие таких правил подвергает владельцев криптоактивов рискам, особенно в сферах, не подпадающих под действие правил защиты прав потребителей. Отсутствие таких правил также может привести к серьезным рискам в области целостности рынка, в том числе в связи с манипулированием рынком и финансовыми преступлениями. Кроме того, отсутствие единой для всех стран ЕС нормативно-правовой базы регулирования рынков криптоактивов может привести к тому, что пользователи перестанут доверять этим активам, что существенно затормозит развитие рынка криптоактивов и приведет к упущенным возможностям в плане инновационных цифровых сервисов, альтернативных платежных инструментов или новых источников финансирования для компаний, расположенных на территории ЕС. Стоит отметить, что отсутствие согласованной позиции по регулированию рынка криптоактивов между различными странами может вести к схожим проблемам не только

в рамках единого рынка ЕС, но и на глобальном уровне взаимодействия между другими странами [9, с. 4].

В соответствии с п. 2 ст. 288 Договора о функционировании Европейского союза, поскольку MiCA является Регламентом, то он имеет общее действие, является обязательным и подлежит прямому применению во всех государствах-членах, действуя в одном ряду с внутренним законодательством. Несмотря на вступление Регламента в юридическую силу, часть положений Регламента будет вступать в силу постепенно. Первая часть Регламента вступила в силу 30 июня 2024 года, когда как остальные положения вступили в силу 30 декабря 2024 года. При этом Регламент MiCA предусматривает положения, согласно которым национальное законодательство должно быть приведено в полное соответствие с правилами, указанными в данном акте. Для этого странам ЕС был выделен специальный переходный период от 12 до 18 месяцев для вступления в силу положений Регламента MiCA на территории соответствующего государства. Например, власти Испании подтвердили, что в 2026 году страна полностью внедрит 2 ключевых регуляторных акта по установлению специального режима для крипторынка, из которых Регламент MiCA вступит в силу с 1 июля 2026 года [8, с. 4].

Для целей Регламента MiCA криптоактив определяется как цифровое представление ценности или права, которое может передаваться и храниться в электронном виде с использованием технологии распределенного реестра или аналогичной технологии, приносящие участникам рынка значительную выгоду. Представление ценности включает в себя внешнюю, не присущую самому криптоактиву ценность, которую ему придают заинтересованные стороны или участники рынка. Таким образом, ценность является субъективной и зависит только от заинтересованности покупателя криптоактива. Благодаря оптимизации процессов привлечения капитала и усилению конкуренции предложение криптоактивов может стать инновационным и инклюзивным способом финансирования различных юридических лиц (компаний), в том числе для малых и средних предприятий. При использовании в качестве платежного средства криптоактивы открывают возможности для более дешевых, быстрых и эффективных платежей, особенно трансграничных, за счет сокращения числа посредников.

Регламент разделяет криптоактивы на три основные категории: токен, привязанный к активу (asset-referenced token или «ART»); токен электронных денег (electronic money token или «EMT»); другие криптоактивы. Токен, привязанный к активу (ART) определяется как криптоактив, который поддерживает свою стабильную стоимость путем привязки своей стоимости к другому активу или праву, или их комбинации, включая одну или несколько официальных валют. Известным примером такого токена на рынке будет являться стейблкоин DAI, цена которого привязана к доллару США и к комбинации других криптоактивов. Токен электронных денег (EMT) обозначается как криптоактив, поддерживающий свою стабильную стоимость путем привязки к стоимости одной официальной валюты. Известным примером данного криптоактива на рынке будет являться токен USDT от компании Tether. Как отмечают некоторые исследователи, несмотря на то что в статьях Регламента MiCA не используется достаточно устоявшийся среди исследователей термин «стейблкоин», оба токена ART и EMT по своей природе подпадают под определение термина «стейблкоин». Вместе с тем стоит сделать исключение относительно алгоритмических стейблкоинов, регулирующих стабильную стоимость

с помощью особых протоколов, реагирующих на спрос. Указанные стейблкоины в предисловии к Регламенту рекомендуется относить к другим криптоактивам в силу своей природы.

Другие криптоактивы в соответствии с Регламентом MiCA являются категорией, которая включает криптоактивы, отличные от токенов ART и EMT, которые подпадают под регулирование MiCA. Так, например, к таким криптоактивам Регламент MiCA также относит категорию токенов, известных как утилитарные токены (utility tokens), которые представляют собой криптоактивы, предназначенные для обеспечения доступа к товару или услуге, предоставляемой эмитентом этого токена. Кроме того, крупнейшие по своей капитализации Биткоин и Эфириум, являющиеся платежными токенами с использованием технологии распределенного реестра, также будут рассматриваться как «другие криптоактивы» в рамках Регламента MiCA. Следует отметить, что MiCA прямо исключает некоторые криптоактивы из сферы своего действия. Так, это касается криптоактивов, которые подпадают под действие других законов ЕС, например, квалифицируются как финансовые инструменты в соответствии с определением директивы «О рынках финансовых инструментов» (Markets in Financial Instruments Directive II или MiFID II). Также Регламент не затрагивает невзаимозаменяемые токены (non-fungible token или NFT), полностью децентрализованные проекты [2, с. 6].

Поскольку в настоящее время насчитывается уже более 8000 различных видов криптоактивов, очевидно, что будет очень трудно одновременно разобраться со всеми их специфическими характеристиками. Измененные понятия должны, с одной стороны, быть широкими и абстрактными, чтобы охватить различные виды криптоактивов, с другой – они должны быть точными, чтобы не оставалось места для обхода закона. При дополнении или изменении нынешних определений будет необходимо также расширять или изменять диапазон компетенции регулирующих органов государств-членов ЕС.

Также Регламент MiCA выделяет двух центральных субъектов отношений в области использования и распоряжения криптоактивами:

1) Эмитент криптоактивов (issuer of crypto-assets) – юридическое лицо, которое предлагает любой тип криптоактивов или добивается допуска таких криптоактивов к торговой платформе. К эмитентам устанавливаются требования: по форме (обязательно – юридическое лицо); по публикации «Белой книги» (white paper); действовать в соответствии со стандартами ЕС (честно, справедливо и профессионально вести отношения с потребителями; предотвращать, выявлять, регулировать и раскрывать любые конфликты интересов, которые могут возникнуть; поддерживать все свои системы и протоколы безопасности доступа).

2) Поставщик услуг в сфере криптоактивов (crypto-asset service provider, CASP) – юридическое лицо, чьей деятельностью является предоставление одной или нескольких услуг по передаче криптоактивов третьим лицам на профессиональной основе. Значительная часть Регламента MiCA посвящена именно регулированию режима деятельности поставщиков услуг, что говорит о первоначальной направленности на урегулирование деятельности владельцев специализированных площадок и платформ по обороту криптоактивов [3, с. 7].

Стоит заметить, что Регламентом MiCA никак не регулируется полностью децентрализованный выпуск криптоактивов. Отсутствие такого регулирования говорит о том, что на сегодняшний день проблема, связанная с законодательным принуждением таких эмитентов к исполнению правил, остаётся

неразрешенной. Исходя из слов Марка Фостера, руководителя политики ЕС в «Крипто-совете по инновациям», исключение регулирования полностью децентрализованных токенов является сознательным политическим решением, принятым в процессе переговоров по MiCA [2, с. 7].

Наиболее важным из нововведений в правовом аспекте следует считать введение ранее указанных правил по утверждению эмитентами «Белой книги». В «Белой книге» должна содержаться следующая информация:

1) подробное описание эмитента и представление основных участников, вовлеченных в разработку и развитие проекта;

2) подробная информация о проекте, типа криптоактивов, которые будут предлагаться публично или для которых запрашивается допуск к торговле, основания, по которым криптоактивы будут предлагаться публично или почему запрашивается допуск к торговле и запланированное использование фиатной валюты или других криптоактивов, собранных посредством публичного предложения;

3) подробные характеристики публичного предложения (количество криптоактивов в выпуске, цена выпуска и условия подписки);

4) подробное описание прав и обязанностей, связанных с криптоактивами, а также процедур и условий реализации этих прав;

5) информация о лежащих в основе выпускаемого токена технологии и стандартах.

«Белая книга» должна быть открытой и публичной, быть всегда в доступе, она также может подвергаться проверкам со стороны государственных органов. Данное условие установлено для того, чтобы любой пользователь имел возможность ознакомиться со всей необходимой информацией. Естественно, данное требование распространяется также на организации, сфера деятельности которых направлена на рынок ЕС. Кроме того, все эмитенты наделяются обязанностью по получению лицензии публичное предложение своих токенов. Также в качестве обязанностей указывается необходимость по хранению части резервов в банках, публикации отчетов о деятельности, обеспечению токенов реальными активами. Опираясь на представленные положения можно сделать вывод о том, что Регламент MiCA в большей степени направлен на «озеленение» сферы оборота криптоактивов, установление контроля со стороны государственных органов за эмитентами и поставщиками криптоактивов, а также на усиление и обеспечение защиты прав держателей криптоактивов [1, с. 8].

Целевая группа по борьбе с отмыванием денег (FATF) выступает в качестве центрального звена в разработке и продвижении международных стандартов, направленных на противодействие отмыванию денег и финансированию терроризма. В условиях масштабного роста использования виртуальных активов и расширения деятельности поставщиков услуг виртуальных активов в последние годы, FATF демонстрирует проактивный подход, регулярно обновляя свои рекомендации для обеспечения адекватного и эффективного регулирования данного сектора. Не менее важным с точки зрения правового регулирования деятельности, связанной с использованием цифровой валюты, можно считать установленные и обновленные Рекомендации FATF.

В рамках своих Рекомендаций FATF выделила специальную «Рекомендацию 15», которая возлагает на государства обязательство регулировать деятельность поставщиков услуг виртуальных активов, предусматривать их лицензирование или регистрацию, а также распространять на них требования

по противодействию отмыванию денег и финансированию терроризма, сопоставимые с теми, что применяются к традиционным финансовым институтам [7, с. 9].

«Рекомендация 15» FATF, принятая более чем в 200 юрисдикциях, играет ключевую роль в регулировании виртуальных активов, распространяясь не только на криптобиржи и обменники, но и на децентрализованные платформы (DeFi), а также поставщиков услуг, связанных с NFT. FATF ввела трехуровневую систему оценки рисков (базовый, расширенный и усиленный контроль), предусматривающую применение искусственного интеллекта для анализа транзакций и особые требования к операциям с установленной системой анонимности (privacy-решениями).

FATF в своих Рекомендациях дополнительно разделяет активы на две группы по степени их вовлечения в экономику:

– средства в цифровой форме: полноценные финансовые инструменты, интегрированные в финансовую/платежную систему и регулируемые национальным законодательством (цифровые валюты центральных банков (цифровой рубль, цифровой юань) и цифровые финансовые активы);

– виртуальные активы: существуют в замкнутых виртуальных экосистемах как частное средство обмена с ограниченным регуляторным статусом (Bitcoin, USDT и токенизированные активы), но их ценность в конечном итоге требует конвертации в традиционные активы, включенные в реальный экономический оборот [4, с. 9].

Не менее значимым и инновационным требованием FATF является «Правило путешествия», предписывающее поставщикам услуг виртуальных активов обмениваться информацией об отправителе и получателе транзакций с виртуальными активами при транзакциях, превышающих 1000 долларов США / евро. Цель этого правила – деанонимизация операций и повышение прозрачности в сфере криптовалют. Данное правило применяется как ко внутренним, так и к международным криптовалютным переводам. Внедряя «Правило путешествия», FATF предприняла попытку создать глобальную систему, подобную SWIFT, когда данные об отправителе и получателе платежа будут доступны всем заинтересованным финансовым институтам [5, с. 10].

Проведенный анализ зарубежного опыта правового регулирования цифровых валют на примере Регламента MiCA и Рекомендаций FATF свидетельствует о формировании глобальной нормативной базы, призванной интегрировать множество видов цифровых валют в легальное поле. Введение единых стандартов влечет за собой ряд значимых экономических последствий. Во-первых, легализация рынка через лицензирование деятельности по обращению криптоактивов и публикацию «Белой книги» обеспечит приток инвесторов, что повысит ликвидность и снизит волатильность криптоактивов. Во-вторых, введение «Правил путешествия» FATF деанонимизирует транзакции, расширяя налогооблагаемую базу государств. Криптоэкономика перестанет быть «серой» зоной, но, несомненно, возрастет риск оттока капитала в децентрализованные проекты, оставшиеся за рамками регулирования. В-третьих, выделение категорий стейблкоинов (ART и EMT) с требованием банковского резервирования создаст основу для удешевления трансграничных платежей, однако усилит зависимость крипторынка от стабильности традиционной банковской системы. Таким образом, рассмотренные правовые механизмы в первую очередь направлены на трансформацию цифровых валют из «серого» платежного инструмента в полноценный класс финансовых активов,

обеспечивая защиту инвесторов и финансовую стабильность при частичной утрате принципов децентрализации и анонимности.

**Библиографический список**

1. Айрапетян А. К., Даниелян А. А. Особенности правового регулирования криптоактивов в ЕС и ЕАЭС // Вестник Российско-Армянского (Славянского) университета. Сер.: Гуманитарные и общественные науки. 2025. № 2. С. 114–116.
2. Грошев С. А. Опыт правового регулирования криптоактивов в ЕС в связи с принятием Регламента MiCA // Вопросы российской юстиции. 2024. № 30. С. 416–430.
3. Дудрих Я. Правовой статус эмитентов криптоактивов с точки зрения проекта Регламента MiCA // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2022. № 2. С. 244–263.
4. Дюдикова Е. И. КриптоКонтроль: как FATF и регуляторы укрощают криптовалютный Дикий Запад // Теория и практика общественного развития. 2025. № 6. С. 104–111.
5. Жданов И. Н. Имплементация в Российской Федерации правил FATF в отношении виртуальных активов // Вестник ВГУ. Сер.: Право. 2024. № 1. С. 226–233.
6. Куштар М. Методологические принципы регулирования финансового рынка в условиях цифровизации // Аудиторские ведомости. 2025. № 3. С. 72–77.
7. Международные стандарты по противодействию отмыванию денег, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения FATF 2025 (FATF). URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/185641/3.FATF\\_Rec\\_062025\\_RUS.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/185641/3.FATF_Rec_062025_RUS.pdf) (дата обращения: 25.02.2025).
8. Щурина С. В. Государственное регулирование рынка цифровых активов: подходы и практика // Экономика. Налоги. Право. 2025. № 18. С. 154–164.
9. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937 (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng> (дата обращения: 18.02.2025).

# СОВРЕМЕННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА

---

УДК 378.147:378.016:004.9

*Н. А. Сахарова, К. А. Крылова,  
Е. Н. Волчёнкова, Е. Д. Масленникова*

## ВАЙБ-КОДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ВИЗУАЛИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО АУДИТА

**Аннотация.** В статье обосновывается возможность и эффективность использования технологий искусственного интеллекта (ИИ) и подхода вайб-кодинга для визуализации результатов педагогического аудита и трансформации их в образовательный продукт. На примере выпускных квалификационных работ кафедры конструирования швейных изделий Ивановского государственного политехнического университета (ИВГПУ) представлена комплексная методика аудита: от формирования матрицы профессиональных компетенций и экспертной оценки до выявления «зон развития». Ключевым результатом стала разработка интерактивного цифрового гайда для студентов-дипломников в формате HTML-документа. Особое внимание уделяется интеграционной функции гайда как единого навигатора по нормативной, учебной и справочной базам, а также концепции настольной игры, направленной на повышение мотивации студентов. Предложенный подход демонстрирует переход от стихийного использования ИИ к целенаправленному проектированию инструментальной среды преподавателя вуза.

**Ключевые слова:** педагогический аудит, вайб-кодинг, выпускная квалификационная работа, профессиональные компетенции, цифровой гайд, экосистема ИИ, визуализация результатов.

*N. A. Sakharova, K. A. Krylova,  
E. N. Volchenkova, E. D. Maslennikova*

## VIBE CODING AS A TOOL FOR VISUALIZING THE RESULTS OF PEDAGOGICAL AUDIT

**Abstract.** The article substantiates the possibility and effectiveness of using artificial intelligence (AI) technologies and the vibe coding approach to visualize the results of a pedagogical audit and transform them into an educational product. Using the example of final qualifying theses from the Department of Garment Construction at Ivanovo State Polytechnic University (ISPU), a comprehensive audit methodology is presented: from the development of a professional competencies matrix and expert evaluation to the identification of «growth areas». The key result was the development of an interactive digital guide for graduate students in the format of an HTML document. Particular attention is paid to the guide's integrative function as a unified navigator to regulatory, educational, and reference databases, as well as to the concept of a board game aimed at increasing student motivation. The proposed approach demonstrates a transition from the spontaneous use of AI to the purposeful design of a university teacher's instrumental environment.

**Key words:** pedagogical audit, vibe coding, final qualifying work, professional competencies, digital guide, AI ecosystem, visualization of results.

---

© Сахарова Н. А., Крылова К. А., Волчёнкова Е. Н., Масленникова Е. Д., 2026

Одной из актуальных педагогических задач, требующих поиска новых инструментальных решений, выступает аудит качества выпускных квалификационных работ (ВКР) и трансляция его результатов в практику подготовки студентов. Традиционно процедура оценки дипломных проектов, проводимая ведущими преподавателями и экспертами, членами комиссий, остается «закрытой» для студентов. Итоговые баллы и замечания фиксируются в ведомостях, но редко становятся основой для системной методической работы, способной предупредить типичные ошибки у будущих выпускников. Разрешение данного противоречия лежит в плоскости интеграции двух подходов: принятого компетентностно-ориентированного и нового на базе технологий вайб-кодинга и ИИ [4, 5, 6].

Под вайб-кодингом понимается метод разработки цифровых продуктов, основанный на итеративном взаимодействии человека с генеративными моделями [1, 2, 3]. В отличие от ситуативного использования нейросетей, вайб-кодинг предполагает осознанное проектирование от постановки задачи, подбора инструментов и до итогового результата.

Цель настоящей работы – проведение аудита ВКР на примере проектов кафедры конструирования швейных изделий (КШИ) ИВГПУ с использованием технологий ИИ и создание интерактивного цифрового гайда для студентов-дипломников методом вайб-кодинга, представленного в формате HTML-документа.

Работа выполнена в рамках дисциплины «Информационные технологии в профессиональной деятельности» студентами бакалавриата кафедры КШИ и проектной деятельности ИВГПУ.

На первом этапе проведен анализ рабочих учебных планов и выделены восемь профессиональных компетенций (ПК-1...ПК-8), закрепленных за дипломным проектированием по анализируемому направлению подготовки 29.03.05 Конструирование изделий легкой промышленности.

На следующем этапе разработана матрица оценок ВКР в баллах. Для содержательного наполнения матрицы экспертами из числа преподавателей и студентов ( $n = 20$ ) указанного направления подготовки были заданы ключевые критерии, на основе которых с использованием генеративной модели DeepSeek сформулированы дескрипторы для каждого уровня сформированности компетенций по пятибалльной шкале: от 1 балла (критический уровень, компетенция практически не проявлена) до 5 баллов (высокий уровень, полное владение). Таким образом, каждому баллу соответствовало не просто числовое значение, а развернутая качественная характеристика, что позволило экспертам проводить оценку максимально объективно (рис. 1).

Наименование профессиональной компетенции	Содержание компетенции	1 балл 0-20%	2 балла 21-40%	3 балла 41-60%	4 балла 61-80%	5 баллов 81-100%
ПК-1 Способен выполнять работы по созданию дизайна моделей коллекций одежды, в том числе для регионального рынка, с использованием компьютерных технологий	Студент демонстрирует умение разработать дизайн современной коллекции одежды с применением исторических и культурных особенностей регионов Ивановской области посредством специализированных компьютерных программ	<b>Критический</b> Компетенция не продемонстрирована. Проект не соответствует заявленной задаче, студентом не использованы компьютерные технологии для решения поставленных задач, содержание работы не соответствует заявленной теме.	<b>Начальный</b> Начальные навыки разработки дизайна модели с элементами историко-культурных кодов имеются, но анализ не полный, поверхностное понимание их использования через призму современной модели одежды. Использует компьютерные программы на минимальном уровне.	<b>Удовлетворительный</b> Удовлетворительное выполнение задания, приведена систематизация информации по историко-культурным кодам конкретного региона, однако в моделях не продемонстрирована их уникальность, либо слабо отображено, либо модель одежды по конструктивному и художественному решению не соответствует модным трендам. Использует компьютерные программы на достаточном уровне.	<b>Хороший</b> Хорошее владение методами проектирования коллекций с историко-культурными кодами, систематизирована информация по их применению в современных моделях одежды, однако анализ данных из разных источников информации по историко-культурному наследию приведен не достаточно полным и требует дополнений. Грамотно использован инструментальный цифровой технологий.	<b>Высокий</b> Продemonстрировано полное погружение в историко-культурное наследие конкретного региона, понимание принципов использования историко-культурных кодов в современной одежде, грамотная трансформация в конструкции моделей и дизайн, умелое использование компьютерных технологий на каждой стадии разработки.

1	2	3	4	5
0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
<b>КРИТИЧЕСКИЙ</b> Компетенция не продемонстрирована. Проект не соответствует задаче, ИТ не использованы.	<b>НАЧАЛЬНЫЙ</b> Начальные навыки, поверхностный анализ, минимальное использование компьютерных программ.	<b>УДОВОЛВИТЕЛЬНЫЙ</b> Систематизация информации, но уникальность не продемонстрирована, ИТ на достаточном уровне.	<b>ХОРОШИЙ</b> Хорошее владение методами, но анализ требует дополнений. Грамотное использование цифровых технологий.	<b>ВЫСОКИЙ</b> Полное погружение в наследие, творческая трансформация, ИТ на всех этапах.

Рис. 1. Фрагмент оценочной матрицы

На следующем этапе выполнена экспертная оценка шести ВКР. Экспертам предлагалась анкета, содержащая перечень оцениваемых компетенций. Каждый эксперт изучал материалы ВКР и выставлял баллы в соответствии с разработанной матрицей. Результаты оценок фиксировались в сводной таблице. Для обработки данных использовались методы описательной статистики: вычисление средних баллов по каждой компетенции для каждого проекта, а также средних баллов по каждой компетенции по всей выборке. Полученные данные позволили дифференцировать компетенции по уровню сформированности. Результаты приведены в таблице.

## Итоговые результаты экспертной оценки

Обозначение компетенции	Содержание компетенции	Средний балл
ПК-1	Способен выполнять работы по созданию дизайна моделей коллекций одежды, в том числе для регионального рынка, с использованием компьютерных технологий	4,24
ПК-2	Способен проводить проектные дизайнерские исследования по значимым для заказчика и потребителей параметрам, включая изделия для имиджевых, театральных и торжественных мероприятий	4,05
ПК-3	Способен внедрять в производство и контролировать изготовление моделей коллекций одежды для индивидуального и массового производств	4,18
ПК-4	Способен выполнять комплекс услуг по разработке (подбору) моделей одежды, осуществлять авторское сопровождение в процессе изготовления швейных изделий	4,42

ПК-5	Способен разрабатывать модели швейных, трикотажных, меховых, кожаных изделий различного ассортимента	4,24
ПК-6	Способен разрабатывать комплект конструкторско-технологической документации на швейные, трикотажные, меховые, кожаные изделия различного ассортимента	4,44
ПК-7	Способен разрабатывать конструкции дизайнерских и эксклюзивных моделей швейных, трикотажных, меховых, кожаных изделий по заказу промышленных предприятий и иных организаций	4,19
ПК-8	Способен выполнять техническое моделирование и адаптацию моделей одежды к технологическому процессу производства, включая использование компьютерных технологий	4,40

Средний балл по всей выборке составил 4,27 из 5, что соответствует высокому уровню подготовки выпускников кафедры КШИ. Это свидетельствует о том, что базовые профессиональные компетенции, заложенные в учебном плане, осваиваются студентами успешно. Наиболее высокие результаты зафиксированы по компетенциям, связанным с разработкой конструкторско-технологической документации (ПК-6), выполнением комплексных услуг по созданию моделей (ПК-4) и техническим моделированием (ПК-8). Это свидетельствует о том, что конструкторско-технологический блок является наиболее проработанным в процессе обучения. Данные компетенции не требуют детальной методической проработки в цифровом гайде. Им отведена роль справочно-нормативной поддержки. Очевидные «зоны развития» по ПК-2, ПК-3, ПК-7. Они требуют методической коррекции и дополнительного сопровождения студентов на этапе дипломного проектирования. Именно они стали содержательной основой для разработки практико-ориентированного цифрового продукта. Возникла необходимость не просто зафиксировать недостатки, а предложить студентам инструмент, который помог бы им избежать типичных ошибок еще на этапе подготовки к дипломному проектированию.

Таким инструментом стал интерактивный цифровой гайд «Полное руководство по дипломному проектированию», разработанный в формате HTML-документа.

Выбор формата обусловлен несколькими причинами: HTML не требует установки дополнительного программного обеспечения, доступен с любых устройств, позволяет гибко структурировать информацию и делать ее наглядной за счет современных средств веб-верстки.

Создание гайда осуществлялось с использованием подхода вайбкодинга. Разработка велась итеративно: от формирования структуры и наполнения контентом до визуальной стилизации, повторяющей фирменную цветовую гамму университета и с применением мascota ИВГПУ – гуся (рис. 2).

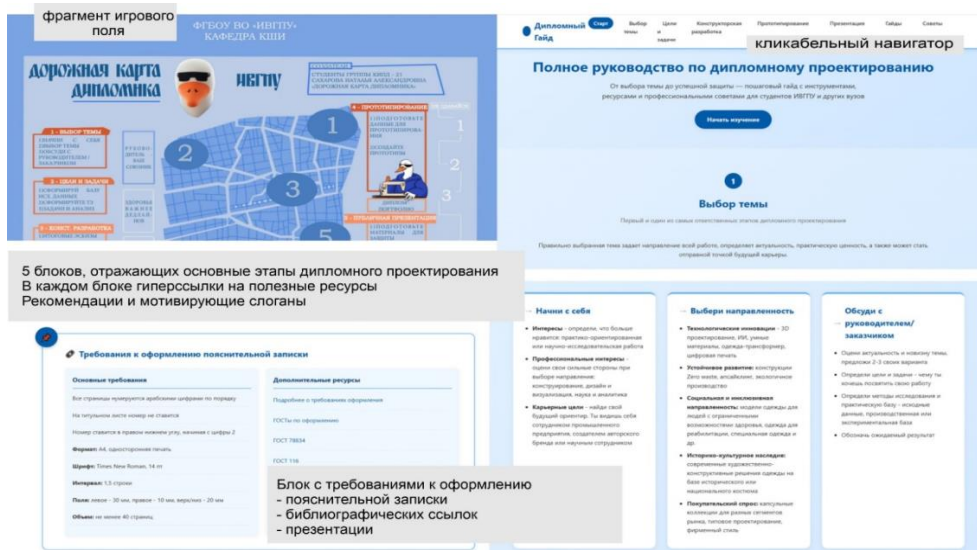


Рис. 2. Интерфейс цифрового гайда и настольной игры

Процесс разработки цифрового гайда включал несколько последовательных этапов, каждый из которых реализовывали через взаимодействие с генеративными моделями (в качестве основной использовалась модель DeepSeek, для генерации визуальных образов маскота – нейросеть Qwen3.5-Plus):

1) формирование структуры запроса (промпта). На основе выявленных «зон развития» сформулирован промпт, задающий логику будущего документа, состоящий из 5 блоков – этапов дипломного проектирования;

2) наполнение контентом. Для каждого из пяти разделов формулировались уточняющие текстовые запросы. Их редактировали и адаптировали под специфику ВКР;

3) верстка и стилизация. На основе созданного макета сформулирован итоговый промпт для генерации CSS-стилей (каскадные таблицы стилей). Модель сгенерировала код, который затем дорабатывался: уточнялись отступы, выравнивание, адаптивность под мобильные устройства;

4) интеграция гиперссылок. В структуру добавлены кликабельные ссылки на внешние ресурсы: ЭБС «Лань», «Юрайт», базу ФИПС, ГОСТ, положение о ВКР ИВГПУ. Это превратило гайд из статичного документа в навигационный объект информационной среды;

5) визуализация маскота. С помощью референсов в нейросети Qwen сгенерированы три образа гуся-маскота, которые меняются по степени прохождения им этапов дипломного проектирования, от растерянного первокурсника до успешного выпускника.

Логическим развитием идеи стала концепция настольной игры, также построенной вокруг образа гуся-маскота. Игровой формат имитирует реальные этапы дипломного проектирования: продвижение по игровому полю соответствует прохождению ключевых стадий – от выбора темы и согласования с руководителем до успешной защиты. Игроки (студенты) сталкиваются с «карточками событий», которые моделируют типичные дипломные трудности. Часть карточек дает бонусы за правильные действия или использование полезных ресурсов.

Игра выполняет несколько функций:

– обучающую – в игровой форме закрепляет понимание этапов и требований;

– мотивационную – снижает тревожность перед дипломом, превращая процесс подготовки в увлекательный квест;

– социализирующую – может использоваться в групповой работе, на кураторских часах или в студенческих сообществах.

Практической ценностью разработанного цифрового продукта является его интеграционная функция. Гайд представляет собой не просто набор текстовых рекомендаций, а навигационный объект, аккумулирующий гиперссылки на все значимые для дипломника внешние ресурсы (см. рис. 2).

Таким образом, студент получает единую точку доступа к информационной среде. Ему не требуется самостоятельно разыскивать разрозненные ресурсы – достаточно открыть гайд и перейти по нужной ссылке. Это существенно экономит время на подготовительном этапе и снижает риск обращения к неактуальным или неофициальным источникам.

Цифровой гайд бы представлен на фестивале проектов ИВГПУ и его планируется апробировать в 2025/2026 учебном году при реализации дипломного проектирования студентами бакалавриата 4 курса ИВГПУ кафедры конструирования швейных изделий.

#### **Библиографический список**

1. *Park J. W.* A study on developing a chinese language education web app based on vibe coding // *The journal of chinese studies*. 2025. P. 3–33.
2. *Ranjan Sapkota, Konstantinos I. Roumeliotis, Manoj Karkee Vibe.* Coding vs. Agentic Coding: Fundamentals and Practical Implications of Agentic AI. URL: <https://arxiv.org/abs/2505.19443> (дата обращения: 10.04.2026).
3. *Байжанова А. П., Спирина Е. А.* Vibe coding и искусственный интеллект: инструменты цифровой методической деятельности педагога // *Передовые технологии и инновации в образовании*. 2025. Т. 1. С. 51–55.
4. *Комарова Е. В.* Выбор промпта для больших языковых моделей: деловые коммуникации // *Филология и культура*. 2025. № 1. С. 66–74.
5. *Сахарова Н. А., Смирнов Д. А.* Искусственный интеллект в педагогическом дизайне: алгоритм формирования образовательных результатов на основе таксономий // *Научный результат. Педагогика и психология образования*. 2025. № 3. С. 3–17.
6. *Сысоев П. В.* Компетенция современного педагога в области искусственного интеллекта: структура и содержание // *Высшее образование в России*. 2025. Т. 34. № 6. С. 58–79.

# Сведения об авторах

## Information about the authors

---

**БАРХУДАРЯН Артур Акопович** – студент магистратуры, направление подготовки «Юриспруденция», Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, barkhudaryan2003@mail.ru

**BARKHUDARYAN Artur Akopovich** – Master's degree student, field of study «Jurisprudence», Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, barkhudaryan2003@mail.ru

**БЕРЕНДЕЕВА Алла Борисовна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и предпринимательства, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия; профессор кафедры экономики, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ивановский филиал, г. Иваново, Россия; abab60@mail.ru

**BERENDEEVA Alla Borisovna** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia; Professor, Department of Economics, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ivanovo Branch, Ivanovo, Russia, abab60@mail.ru

**ВОЛЧЁНKOBA Екатерина Николаевна** – студент, направление подготовки «Конструирование изделий легкой промышленности», кафедра конструирования швейных изделий, Ивановский государственный политехнический университет, г. Иваново, Россия, ekaterina20041976@gmail.com

**VOLCHENKOVA Ekaterina Nikolaevna** – student, training course «Designing of light industry products», Department of Sewing Products Design, Ivanovo State Polytechnic University, Ivanovo, Russia, ekaterina20041976@gmail.com

**ГАЛСТЯН Арман Галустович** – студент магистратуры, направление подготовки «Цифровое моделирование экономических процессов», Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, star-economy@mail.ru

**GALSTYAN Arman Galustovich** – Master's student, majoring in Digital Modeling of Economic Processes, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, star-economy@mail.ru

**ЕГОРОВ Владимир Николаевич** – доктор экономических наук, заведующий кафедрой финансов, бухгалтерского учета и банковского дела, профессор, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, egorovvn@ivanovo.ac.ru

**EGOROV Vladimir Nikolaevich** – Doctor of Economics, Head of the Department of Finance, Accounting, and Banking, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, egorovvn@ivanovo.ac.ru

**ИГНАТЬЕВ Семён Сергеевич** – аспирант, направление подготовки «Региональная и отраслевая экономика», Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, shteyns@vk.com

**IGNATIEV Semyon Sergeevich** – postgraduate student, field of study «Regional and Sectoral Economics», Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, shteyns@vk.com

**ПРОДОВА Елена Евгеньевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и предпринимательства, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, elirodova@yandex.ru

**IRODOVA Elena Evgenievna** – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, elirodova@yandex.ru

**КРЫЛОВА Кристина Александровна** – студент, направление подготовки «Конструирование изделий легкой промышленности», кафедра конструирования швейных изделий, Ивановский государственный политехнический университет, г. Иваново, Россия, kristinaforpkitablichki8351@gmail.com

**KRYLOVA Kristina Aleksandrovna** – student, training course «Designing of light industry products», Department of Sewing Products Design, Ivanovo State Polytechnic University, Ivanovo, Russia, kristinaforpkitablichki8351@gmail.com

**КРЮКОВ Егор Андреевич** – студент, направление подготовки «Государственное и муниципальное управление», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ивановский филиал, г. Иваново, Россия, ekrykov-23@ranepa.ru

**KRYUKOV Egor Andreevich** – student, direction of training «State and Municipal Administration», Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Ivanovo branch, Ivanovo, Russia, ekrykov-23@ranepa.ru

**КУЛИКОВ Владимир Иванович** – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, kulikovvi@yandex.ru

**KULIKOV Vladimir Ivanovich** – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, kulikovvi@yandex.ru

**КУРНИКОВА Ирина Валерьевна** – кандидат экономических наук, директор института социально-экономических наук, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, kyrnik@mail.ru

**KOURNIKOVA Irina Valerievna** – Candidate of economic Sciences, director of Institute of Social and economic science, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, kyrnik@mail.ru

**ЛАЗАРЕВ Всеволод Евгеньевич** – студент бакалавриата, направление подготовки «Менеджмент», Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, sevalazarev461@gmail.com

**LAZAREV Vsevolod Evgenievich** – undergraduate student, the direction of training «Management», Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, sevalazarev461@gmail.com

**МАСЛЕННИКОВА Екатерина Дмитриевна** – студент, направление подготовки «Конструирование изделий легкой промышленности», кафедра конструирования швейных изделий, Ивановский государственный политехнический университет, г. Иваново, Россия, maslennikovakata75@gmail.com

**MASLENNIKOVA Ekaterina Dmitrievna** – student, training course «Designing of light industry products», Department of Sewing Products Design, Ivanovo State Polytechnic University, Ivanovo, Russia, maslennikovakata75@gmail.com

**НОСОВ Александр Николаевич** – студент магистратуры, направление подготовки 02.04.01 Математика и компьютерные науки (Цифровое моделирование экономических процессов), Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, alexander.nosov2002@yandex.ru

**NOSOV Alexander Nikolaevich** – Master's degree student, field of study 02.04.01 Mathematics and Computer Science (Digital modeling of economic processes), Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, alexander.nosov2002@yandex.ru

**ПЛЕТЮХИНА Светлана Альбертовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, бухгалтерского учета и банковского дела, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, svtiv@mail.ru

**PLETYUKHINA Svetlana Albertovna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Banking, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, svtiv@mail.ru

**ПОРЯДНАЯ Владислава Евгеньевна** – старший государственный инспектор отдела по надзору за строительством службы государственного строительного надзора Ивановской области, г. Иваново, Россия, al.vladislava201217@mail.ru

**PORYADNAYA Vladislava Evgenievna** – Senior State Inspector of the Construction Supervision Department of the State Construction Supervision Service of the Ivanovo region, Ivanovo, Russia, al.vladislava201217@mail.ru

**РОМАНОВА Ольга Сергеевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры правового обеспечения надзорной деятельности (в составе УНК «Государственный надзор»), Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, г. Иваново, Россия, olga\_romanova79@mail.ru

**ROMANOVA Olga Sergeevna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Legal Support of Supervisory Activities (as part of the UNK «State Supervision»), Ivanovo Fire and Rescue Academy of the Ministry of Emergency Situations of Russia, Ivanovo, Russia, olga\_romanova79@mail.ru

**САХАРОВА Наталия Александровна** – кандидат технических наук, доцент кафедры конструирования швейных изделий, начальник отдела аспирантуры и докторантуры, Ивановский государственный политехнический университет, г. Иваново, Россия, nata1\_77@bk.ru

**SAKHAROVA Nataliya Aleksandrovna** – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Design of Garments, Head of the Department of Postgraduate and Doctoral Studies, Ivanovo State Polytechnic University, Ivanovo, Russia, nata1\_77@bk.ru

**СМОЛЯК Роман Геннадьевич** – студент, направление подготовки «Государственное и муниципальное управление», Российская академия народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС), Ивановский филиал, г. Иваново, Россия, rsmolyak-23@ranepa.ru

**SMOLYAK Roman Gennadievich** – student, direction of training «State and Municipal Administration», Russian Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Ivanovo branch, Ivanovo, Russia, rsmolyak-23@ranepa.ru

**СОКОВА Ирина Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, sokova1101@yandex.ru

**SOKOVA Irina Alexandrovna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, sokova1101@yandex.ru

**ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ ЖУРНАЛА**  
**«ВЕСТНИК ИВАНОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА»**  
**Серия «ЭКОНОМИКА»**

---

**УСЛОВИЯ И ПОРЯДОК ПРИЕМА ПУБЛИКАЦИИ**

Статьи направляются в редакцию **только в электронном виде** по адресу: politeconom@yandex.ru (кафедра экономики и предпринимательства).

1. Редакция принимает к публикации материалы, соответствующие специализации журнала, отличающиеся высокой степенью научной новизны, теоретической и практической значимости, ранее не опубликованные в других изданиях.

2. Авторами статей могут быть ученые-исследователи, докторанты, аспиранты, соискатели, студенты старших курсов. Для студентов, аспирантов и соискателей обязательно наличие отзыва научного руководителя, при этом отзыв не заменяет рецензию.

3. К публикации принимаются научные статьи, выполненные в строгом соответствии с требованиями к оформлению рукописей. Материалы, не отвечающие предъявляемым требованиям, к рассмотрению не принимаются.

4. Редакция оставляет за собой право распределять статьи по основным рубрикам журнала.

5. Научные статьи принимаются в течение года и в случае положительных результатов внутренней экспертизы (рецензирования) включаются в очередной номер журнала в порядке поступления.

6. Необходимым условием для включения статьи в журнал является получение положительной рецензии от экспертов редакции, признанных ученых в данной области научного знания.

7. Окончательное решение о приеме научной статьи к публикации принимается редакционной коллегией журнала. Извещение о решении редакционной коллегии направляется автору.

8. После выхода в свет журнал размещается в свободном электронном доступе на сайте Научной электронной библиотеки, на официальном сайте Ивановского государственного университета.

**ТРЕБОВАНИЯ К ПУБЛИКАЦИИ И ЕЕ ОФОРМЛЕНИЮ**

Редакция принимает статьи, оригинальность которых составляет не менее 70 %.

Материалы, представляемые в редакцию, должны быть оформлены в виде следующих файлов:

1) текст статьи с аннотацией и ключевыми словами на русском и английском языке;

2) сведения об авторе (фамилия, имя, отчество; ученые степень и звание, должность и место работы/учебы или соискательства – на русском и английском языках; домашний и служебный адреса, номера контактных телефонов, адрес электронной почты);

3) отзыв научного руководителя/консультанта для аспирантов и соискателей (отсканированный вариант с подписью и с печатью).

Файлы должны быть поименованы по фамилии автора (например, Иванов1, Иванов2, Иванов3).

**Электронный вариант статьи** выполняется в текстовом редакторе Microsoft Word. Компьютерный набор статьи должен удовлетворять следующим требованиям: формат – А4; поля – верхнее – 2,7 см, левое и правое – 4 см, нижнее – 4,6 см; гарнитура (шрифт) – Times New Roman; кегль – 11; межстрочный интервал – одинарный; абзацный отступ – 1 см.

Минимальный объем текста статьи с аннотацией, ключевыми словами и списком литературы – **не менее 12 тыс. знаков**. Максимальный объем текста статьи – не более 30 тыс. знаков с пробелами. Статьи большего объема могут приниматься в случае мотивированной необходимости представить развернутые результаты исследования, а также при высокой теоретической и/или практической значимости публикации.

**Материал должен быть оформлен в следующей последовательности:**

В верхнем левом углу индексы УДК.

На следующей строке в верхнем правом углу **полужирным курсивом** (Times New Roman 12) – **инициалы и фамилия автора** статьи на русском и английском языках.

Через интервал название статьи – выравнивание по левому краю, **строчными (малыми) буквами, полужирным шрифтом**, Times New Roman 12 – на русском и английском языках.

Через интервал аннотация на русском и английском языках (150-250 слов) – Times New Roman 10; словосочетание «**ключевые слова**» и «**key words**» – **полужирным курсивом** – Times New Roman 10, сами ключевые слова и/или словосочетания на русском и английском языках (5–6) – Times New Roman 10.

Далее через интервал – основной текст.

После основного текста через 1 интервал следует **Библиографический список** (Times New Roman 10, ФИО авторов **курсивом**). Список литературы формируется **по алфавитному принципу**, нумерация порядковая.

Ссылки в тексте статьи приводятся в квадратных скобках в строгом соответствии с пристатейным списком литературы. Библиографическое описание литературных источников к статье оформляется в соответствии с ГОСТами 7.1–2003, 7.0.5–2008. В выходных сведениях обязательно указание издательства и количества страниц, в ссылке на электронный ресурс – даты обращения.

Дополнительные рекомендации:

- для выделения слов, фрагментов текста можно использовать курсив, подчеркивание. Разбивка не допускается;
- переносы только автоматические;
- сноски для примечаний постраничные, ставятся автоматически;
- между инициалами и фамилией ставится непрерывный пробел (shift + ctrl + пробел);
- при цитировании используются кавычки «», при внутреннем цитировании ставятся " ";
- должно соблюдаться пунктуационное и графическое отличие «–» (тире: ctrl + alt + минус на правой цифровой клавиатуре) от «-» (дефиса);
- для обозначения промежутка между датами, номерами страниц и т.п. используется «–» (тире). Например, 1920–1930 гг., с. 258–259;

Редакция оставляет за собой право осуществлять литературную правку, корректирование и сокращение текстов статей.

**ПОРЯДОК РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ РУКОПИСЕЙ СТАТЕЙ**

1. Все статьи, поступившие в редакцию, проходят независимое рецензирование.

Статьи студентов, аспирантов и соискателей принимаются и передаются на рецензирование только при наличии положительного отзыва научного руководителя/консультанта. Сопроводительные документы должны быть подписаны и заверены печатью (присылаются сканом на электронную почту).

2. Рукопись научной статьи, поступившая в редакцию журнала, рассматривается ответственным секретарем на предмет соответствия профилю журнала, основным положениям требований к публикациям и их оформлению, утвержденным редакционной коллегией журнала (см. «Требования к публикации и ее оформлению»).

3. О поступлении статьи и ее дальнейшем рецензировании ответственный секретарь сообщает авторам по электронной почте. Если формальные требования к материалу, представленным на публикацию, не выполнены, то статья к публикации не принимается «по формальным признакам» и об этом сообщается автору.

4. Ответственный секретарь направляет статью на рецензирование. Рецензирование проводится конфиденциально для автора рукописи, носит закрытый характер. Рецензенты уведомляются о том, что присланные им рукописи являются частной собственностью авторов и относятся к сведениям, не подлежащим разглашению. Для проведения рецензирования рукописей статей в качестве рецензентов могут привлекаться как члены редакционной коллегии журнала, так и высококвалифицированные ученые и специалисты, в том числе из других организаций, обладающие глубокими профессиональными знаниями и опытом работы по конкретному научному направлению. Рецензентом не может быть соавтор рецензируемой работы.

5. Рецензент оценивает: соответствие содержания статьи ее названию; актуальность и новизну рассматриваемой в статье проблемы, обоснованность и продуктивность методов исследования объекта, оригинальность решения проблемы и значимость полученных выводов, логику и стиль изложения, целесообразность публикации статьи. Рецензии на рукописи статей хранятся в редакционной коллегии в течение пяти лет со дня публикации статей, копии рецензий направляются в Министерство науки и высшего образования Российской Федерации при поступлении в редакцию соответствующего запроса.

6. Сроки рецензирования в каждом отдельном случае определяются с учетом создания условий для оперативной публикации статьи, но не более 6 месяцев. Редакция издания направляет автору представленных материалов по его запросу копии рецензии без подписи и фамилии рецензента или мотивированный отказ.

7. Если в рецензии содержатся рекомендации по исправлению и доработке статьи, ответственный секретарь журнала направляет их автору с предложением учесть при подготовке нового варианта статьи или аргументировано (частично или полностью) опровергнуть. Статья, направленная автору на доработку, должна быть возвращена в исправленном виде в течение месяца. К переработанной рукописи необходимо приложить письмо от авторов, содержащее ответы на все замечания и поясняющее все изменения, сделанные в статье (отдельным файлом и по тексту статьи выделить изменения цветом). Доработанная (переработанная) автором статья с сопровождающими комментариями повторно направляется на рецензирование. Датой поступления в редакцию считается дата возвращения доработанной статьи.

8. В случае несогласия с мнением рецензента автор статьи имеет право предоставить аргументированный ответ в редакцию журнала.

9. Редакция оставляет за собой право отклонения статей в случае неспособности или нежелания автора учесть пожелания редакции.

10. При наличии отрицательной рецензии на рукопись или на ее доработанный вариант статья отклоняется с обязательным уведомлением автора о причинах такого решения. Статья, не рекомендованная рецензентом к публикации, к повторному рассмотрению не принимается.

11. Не допускаются к публикации в научном журнале статьи:

- содержащие ранее опубликованный материал;
- содержащие недобросовестные заимствования;
- представленные без соблюдения правил оформления публикаций;
- авторы которых отказываются от технической доработки публикации;
- авторы которых не выполняют конструктивные замечания рецензента или аргументировано не опровергают их;
- представляющие собой отдельные этапы незавершенных исследований.

12. В случае положительной рецензии и рекомендации рецензентом материала к публикации рукопись и текст рецензии рассматриваются на заседании редколлегии. Решение о целесообразности публикации принимается редколлегией. После принятия редколлегией решения о допуске статьи к публикации ответственный секретарь журнала информирует об этом автора по электронной почте и указывает возможные сроки публикации.

13. Очередность публикации статей определяется регистрационной датой их поступления в редакцию. Работы, посвященные особо актуальным проблемам науки, а также содержащие принципиально новую информацию, могут, по решению редакционной коллегии, быть опубликованы вне очереди.

14. Редколлегия имеет право на собственное редактирование присланной рукописи без ущерба для ее содержания и авторского стиля.

15. Все материалы проходят проверку на плагиат. Оригинальность принимаемых к публикации материалов должна составлять не менее 70 %.

16. Если публикация статьи повлекла нарушение чьих-либо авторских прав или общепринятых норм научной этики, то редакция журнала вправе изъять опубликованную статью.

17. Редколлегия журнала не хранит и не возвращает рукописи, не принятые к печати. Рукописи, принятые к публикации, не возвращаются.

18. Редакция не вступает с авторами в содержательное обсуждение статей, переписку по методике написания и оформления научных статей и не занимается доведением статей до необходимого научно-методического или технического уровня.

*Электронное сетевое издание*

**ВЕСТНИК  
ИВАНОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА**

**Серия «Экономика»  
2026. Вып. 2 (68)**

**[12+]**

*Издается в авторской редакции*

Директор издательства *Л. В. Михеева*  
Технический редактор *И. С. Сибирева*  
Компьютерная верстка *С. Г. Коноваловой*

Дата размещения на сайте 11.06.2026.

Формат 70 × 108<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Уч.-изд. л. 5,0. Объем 4,1 Мб.

Издательство «Ивановский государственный университет»

✉ 153025 Ивановская обл., г. Иваново, ул. Ермака, 39

☎ (4932) 93-43-41. E-mail: [publisher@ivanovo.ac.ru](mailto:publisher@ivanovo.ac.ru)